

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

VIESTINTÄ STRATEGIAPROSESSISSA

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Syyskuu 2011
Ohjaaja: Risto Harisalo

Janne Airo

Tiivistelmä

Tampereen yliopisto

Johtamistieteiden laitos, Hallintotiede

Tekijä:

AIRO, JANNE

Tutkielman nimi:

Viestintä strategiaprosessissa

Pro gradu -tutkielma:

94 sivua, 2 liitesivua

Aika:

Syyskuu 2011

Avainsanat:

Strategiaviestintä, strategiaprosessi, organisaatioviestintä, strateginen johtaminen

Tässä pro gradu -tutkielmassa perehdytään strategian viestintään osana strategiaprosessia. Tarkastelussa on se, mitkä viestinnälliset tekijät vaikuttavat yhteisen ja sisäistetyn strategiakäsityksen muodostumiseen organisaatiossa. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että strategian onnistumisen esteenä on usein se, että organisaation jäsenet eivät tunne strategiaa, eivätkä osaa toimia sen mukaisesti. Tämän tutkimuksen lopputuloksena syntyneen mallin avulla on mahdollista hahmottaa strategiaprosessi viestinnän näkökulmasta. Lisäksi se antaa kuvan siitä, miten jaettu strategiakäsitys syntyy osana strategiaprosessia.

Tutkimuskohteena oli Lounais-Pirkanmaalla sijaitseva, Sastamalan kaupunki, joka on saanut nykyisen nimensä ja muotonsa vuonna 2009 tehdyn kuntaliitoksen myötä. Silloin Mouhijärven ja Äetsän kunnat liittyivät Vammalaan, johon Suodenniemi oli puolestaan liittynyt jo vuonna 2007.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastateltavina oli yhdeksän Sastamalan kaupungin palveluksessa olevaa johtajaa ja keskijohdon esimiestä. Aineisto analysoitiin laadullisesti sovellettua Grounded Theory -analyysia käyttäen. Tutkimuksen tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä, mutta ne antavat viitteitä tutkittavan ilmiön syy- ja seuraussuhteista.

Tutkimuksessa havaittiin, että strategisen tietoisuuden luominen organisaation on monitahoinen prosessi, joka kytkeytyy kaikkiin strategiaprosessin vaiheisiin. Yhtenäinen ja jaettu strategiakäsitys muodostuu monimuotoisen viestinnän kautta. Viestintä on tekijä, joka nivoo strategiaprosessin yhteen, sillä strategiaprosessissa on hyvin pitkälle kyse organisaation käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavan uuden tiedon ja käsitysten luomisesta ja siirtämisestä organisaation sisällä. Tutkimuksessa huomattiin myös, että strategiaprosessi on vahvasti sidonnainen organisaation kontekstiin, etenkin organisaatiokulttuuriin, joka vaikuttaa sekä strategian syntymiseen että siihen kuinka siihen suhtaudutaan ja sitä käytännössä sovelletaan. Viestinnän kannalta keskeisiä johtopäätöksiä onkin se, että organisaation konteksti määrittää viestinnän ensisijaisen tarkoituksen. Jos organisaation kulttuuri on muutos- ja oppimisvalmiuksiltaan hyvä, niin viestintä voidaan kohdistaa uutta strategista toimintamallia koskevan tiedon ja ymmärryksen luomiseen ja levittämiseen organisaatiossa. Jos organisaation kulttuuri on taas jähmeä ja muutosvalmiudet ovat huonot, on strategiaviestinnän ensisijainen tehtävä vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja sen perusoletuksiin niin, että toiminnallinen muutos on ylipäätään mahdollinen.

Strategiaviestintä on erittäin merkittävä osa-alue strategisen johtamisen kannalta, mutta sitä koskevaa tutkimusta on olemassa vielä suhteellisen vähän. Tässä tutkimuksessa esiteltyä mallia ja näkökulmia on mahdollista hyödyntää aihetta koskevan jatkotutkimuksen pohjana.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	i
Sisällysluettelo	ii
I Johdanto	1
II Tutkimuksen päävalinnat	3
2.1 Tutkimuksen päätehtävä	3
2.2 Tutkimuksen tieteelliset tavoitteet	6
2.3 Tutkimuksen näkökulma	7
III Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	9
3.1 Pääkäsitteet	9
3.2 Organisaatio viestinnän kontekstina	9
3.2.1 Organisaation määritelmä.....	10
3.2.2 Rakenne, järjestelmät ja kulttuuri.....	10
3.3 Strategiaprosessi	12
3.3.1 Strategia.....	14
3.3.2 Strategiset toimijat.....	16
3.3.3 Strategian implementointi ja sen edellytykset	17
3.3.4 Viestinnän rooli strategiaprosessissa	19
3.4 Organisaatioviestintä	19
3.4.1 Tulkinta, ymmärrys ja merkitys.....	21
3.4.2 Viestinnän kaksoisfunktio	22
3.4.3 Viestintä ja organisaatiokulttuuri.....	23
3.4.4 Virallinen ja epävirallinen viestintä	23
3.4.5 Organisaatioviestinnän ulottuvuudet.....	24
3.5 Toiminta ja käyttäytyminen	25
3.5.1 Toiminta ja suoritustaso.....	26
3.5.2 Positiivinen organisaatiokäyttäytyminen	27
3.6 Strategiset tulokset.....	28
3.7 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä	29
IV Aineiston keruu ja käsittely	31
4.1 Tutkimuskohteen valinta ja esittely	31
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta	33
4.3 Aineiston kerääminen	34
4.4 Aineiston analyysi	35
4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	36
V LAADULLINEN ANALYYSI	37
5.1 Analyysin rakenne.....	37
5.2 Strategiakäsitykset ja strategian merkitys	40
5.2.1 Strategiakäsitykset organisaatiossa	40
5.2.2 Strategian merkitys organisaatiossa.....	41
5.2.3 Yhteenveto strategiakäsityksistä ja strategian merkityksestä.....	43
5.3 Organisaatio strategiaprosessin ja -viestinnän kontekstina.....	43
5.3.1 Prosessiorganisaatio strategiaprosessin ja -viestinnän kontekstina	44
5.3.2 Organisaatiokulttuuri strategiaprosessin ja -viestinnän kontekstina	50
5.3.3 Yhteenveto organisaatiosta strategiaprosessin ja -viestinnän kontekstina.....	52
5.4 Viestintä strategiaa laadittaessa.....	53
5.4.1 Laadintavaiheen tavoitteet ja osallistujat	53
5.4.2 Laadintaan osallistuminen strategian viestinnässä	55
5.4.3 Yhteenveto laadintavaiheesta	57
5.5 Strategian sisältö viestinnän näkökulmasta	57
5.5.1 Strategian dokumentaatio	57

5.5.2 Tasapainotettu mittaristo strategian sisällön välittäjänä.....	58
5.5.3 Arvot strategian sisältönä	59
5.5.4 Visio strategian sisältönä	61
5.5.5 Missio strategian sisältönä	63
5.5.6 Strategian sisällön määrittely	63
5.5.7 Yhteenveto strategian sisällöstä.....	65
5.6 Strategian viestintä.....	65
5.6.1 Organisaation viestintä rationaalisella tasolla.....	66
5.6.2 Organisaation viestintä emotionaalisella tasolla.....	68
5.6.3 Organisaation viestintä poliittisella tasolla	70
5.6.4 Organisaation viestintä henkisellä tasolla.....	71
5.6.5 Viestintä ja organisaation rakenteelliset ulottuvuudet	72
5.6.6 Yhteenveto kohdeorganisaation viestinnästä.....	75
5.7 Viestintä ja vuorovaikutus operatiivisessa toiminnassa	76
5.7.1 Organisaation viestintäkäytännöt	77
5.7.2 Strategiaa koskeva vuorovaikutus organisaatiossa	79
5.7.3 Yhteenveto viestinnästä operatiivisessa toiminnassa	82
5.8 Strategian tuloksista viestiminen.....	83
5.9 Yhteenveto	87
VI Lopuksi.....	89
Lähteet	91
Liitteet	95
Liite 1: Haastattelurunko	95
Liite 2: Haastattelukysymyksiä.....	96

I Johdanto

Strategia on johtamisoppien farkut – tulivat pysyvästi muotiin joskus 1950-60 -luvulla. Sen jälkeen mallit, sovellukset ja käyttötavat ovat laajentuneet ja muokkautuneet, mutta perusajatus on pysynyt suhteellisen samanlaisena. Samasta perusmateriaalista on vain leikely erilaisia kaavoja muotivirtausten vaihtuessa.

Strategista johtamista ei suotta sanota laajimmalle levinneeksi johtamisopiksi. Strategioiden suunnitteluun käytetään paljon aikaa ja vaivaa, ja hyvän strategian katsotaan olevan menestyksen takuu. Usko strategioihin on vahva, eivätkä niihin nojaa ainoastaan yksittäiset organisaatiot vaan myös kokonaiset kansakunnat hallitustensa johdolla, Suomi mukaan lukien.

Vaikka strategia on käsitteenä erittäin yleisesti käytetty, on sitä vaikea määritellä tyhjentävästi tai tarkasti, koska strategiakäsitykset ovat niin kirjavina. Strategia on käsitteenä noussut niin yleiseen asemaan, että kaikki muu tuntuu jäävän sen jalkoihin. Sana strategia toimii nykyajan johtamisjargonissa usein lähes välimerkin tavoin. Kaiken strategisuuden keskellä on kuitenkin huomattu, että strategiat epäonnistuvat usein.

Tutkimukset (ks. esim. Yrityskulttuuri 2006) kertovatkin siitä, että suomalaisissa yrityksissä on vakavia viestintäongelmia. Johto elää siinä vakaassa uskossa, että heidän viestintänsä on kunnossa. Kun asiaa on kysytty muilta organisaatiotasoilta, niin tilanne ei olekaan ihan niin aurinkoinen. Tilanne on se, että organisaation henkilöstö ei tunne organisaationsa strategiaa, vaikka juuri se on eräs strategian onnistumisen tärkeimmistä edellytyksistä.

Vika näyttäisi olevan siinä, että strategialle ei ole muodostunut riittävää merkitystä organisaatioiden sisällä. Jos johtavat strategiagurutkaan eivät osaa olla yhtä mieltä edes strategian käsitteestä, niin miten voidaan olettaa, että sisäisesti hyvinkin heterogeeniset organisaatiot voisivat muodostaa yhteisen käsityksen organisaation strategiasta, sen merkityksestä ja toteuttamistavasta ja vieläpä niin, että kaikki ovat siihen sitoutuneita?

Strategiakirjallisuuden vastaus on strategian jalkauttaminen eli strategian vieminen osaksi käytännön työtä ja organisaation prosesseja. Usein korostetaan sitä, kuinka tärkeää on saada organisaation jäsenet ymmärtämään strategian merkitys ja saada heidät sitoutumaan siihen. Strategian viestimisen merkitys siis mainitaan, mutta usein sen käytännön toteuttaminen ohitetaan varsin pintapuolisesti ja kursorisesti. Ilmeisesti strategiaoppaiden perusoletus on, että organisaatioiden viestintä toimii, eikä siihen tarvitse erikseen puuttua. Kuten yllä todettiin, näin ei todellisuudessa aina ole.

Ongelma näyttäisikin olevan siinä, että organisaatiot eivät osaa luoda strategista tietoutta, kuten

Kaplan ja Norton (2002) asian muotoilevat. Kaplan & Norton korostavat, että strategisen tietoisuuden luomisessa ei riitä se, että strategian tiedetään olevan olemassa. Tiedostamisen lisäksi strategia pitää ymmärtää ja sisäistää, minkä jälkeen strategiaan vasta voi sitoutua ja tulla sille lojaaliksi. Korkein taso tässä portaikossa on strategialähtetäiseksi tuleminen. Tällöin yksilö on sisäistänyt strategian niin hyvin, että hän osaa ja haluaa kertoa siitä myös eteenpäin ja sitouttaa omalla viestinnällään strategiaan myös muita organisaation jäseniä.

Pekka Aula (2000a) on todennut, että tehokas organisaatio on myös tehokas viestintäjärjestelmä. Aulan teesi perustuu ajatukselle siitä, että organisaation tehtävänä on ihmisten välisen toiminnan koordinointi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja tämä koordinointi tapahtuu viestinnällä. Jos organisaatio ei osaa viestiä tehokkaasti, niin se ei myöskään voi toimia tehokkaasti. Strategian tehtävänä puolestaan on ohjata organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa. Aulan ajatuksen voi siis rinnastaa suoraan strategian tehokkaaseen toteuttamiseen organisaatiossa – strategia voi toteutua tehokkaasti vain, jos se viestitään tehokkaasti. Tämän perusteella strategian onnistuminen kulminoituu viestintäosaamiseen. Viestinnän määrää oleellisempaan kysymyksenä esiin nousee viestinnän laatu, eli kyky viestiä terävästi ja ytimekkäästi olennaiset asiat, niin että strategia muuttuu sanahelinästä ymmärrettäväksi ja merkitykselliseksi. Tämän näkökulman kautta strategiaviestintä ei siis voi nojata pelkästään strategiaa koskevien faktojen vyöryttämiseen organisaation tasolta toiselle, vaan strategiaviestinnän tulee pystyä rakentamaan strategialle yhteinen ja toimintaa ohjaava sisäistetty merkitys myös syvemmällä tasolla. Oleellista on nostaa viestintä strategian kannalta keskeiseen, jopa hallitsevaan rooliin sen sijaan, että viestintä alistetaan strategialle.

Kyse ei olekaan pelkästään siitä, että muodostettu ja valmis strategia viestitään organisaation jäsenille eli ikään kuin kaadetaan ihmisten päähän. Kun viestintä nostetaan keskeiseksi osaksi koko strategiaprosessia, on viestintä kriittisessä roolissa kaikissa strategiaprosessin vaiheissa suunnittelusta toteutukseen palaten taas strategian päivittämiseen. Näin ollen strategiaprosessi toimii syklisesti ja iteratiivisesti, yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista rakentavan viestinnän ollessa prosessia koossa ja liikkeessä pitävä voima.

II Tutkimuksen päävalinnat

2.1 Tutkimuksen päätehtävä

Perinteisessä strategiakirjallisuudessa strategian implementointiin suhtaudutaan yleensä varsin suoraviivaisesti: strategia suunnitellaan ja sen jälkeen se pannaan täytäntöön. Todellisuudessa matka on huomattavasti mutkikkaampi. Strategiat epäonnistuvat usein ja syitä siihen on monia. Alexander (1991), Giles (1991), Galpin (1998), Lares-Mankki (1994) sekä Beer ja Eisenstat (2000) ovat maininneet joukon strategian epäonnistumiseen toteuttamiseen johtaneita syitä: johdon heikko rooli implementoinnissa, kommunikaation puute, strategiaa ei tunneta tai se on ymmärretty väärin, huono sitoutuminen strategiaan, väärin järjestetyt organisaation resurssit ja järjestelmät, huono koordinointi ja vastuunjako, riittämättömät taidot, keskenään kilpailevat aktiviteetit ja hallitsemattomat ulkoiset tekijät. (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415).

Klassisen strategia koulukunnan mukaan strategian suunnittelu on strategiaprosessin tärkein osa, ja toteutus seuraa aina suunnittelua. Tämä lähtökohta on kuitenkin haastettu vahvasti mm. Henry Mintzbergin (1994, 1998) taholta. Hänen mukaansa strategiat ovat usein emergentejä, ja ne kehittyvät käytännön toiminnan ohessa ilman suunnitelmallista ohjausta. Pettigrewn (1987) mukaan strategian sisältö, konteksti ja prosessi ovat sidoksissa ja vaikuttavat toisiinsa (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415). Aaltosen ja Ikävalkon (2002) mukaan suunniteltu strategia ja toteutuva strategia kulkevat käsi kädessä. Strategian toteutumisprosessissa strategioita viestitään, tulkitaan, omaksutaan ja toteutetaan. Onnistuneen strategian toteuttamisen edellytyksenä on suunnitellun ja toteutuvan strategian yhteensovittaminen, niin että ne yhdessä ohjaavat organisaatiota kohti vision toteutumista (Aaltonen & Ikävalko 2002).

Aaltosen ja Ikävalkon (2002) tutkimuksessa merkittävä osa haastatelluista piti viestintää strategioiden toteuttamisen ongelmakohtana. Aaltosen ja Ikävalkon havaintojen mukaan tutkituissa organisaatioissa strategiaviestintää harrastettiin määrällisesti paljon. Informaation ja viestinnän määrä ei kuitenkaan pystynyt takaamaan strategian ymmärtämistä. Vaikka viestintää olikin teknisessä mielessä riittävästi, niin strategian tulkinta, hyväksyntä ja omaksuminen olivat strategian toteutumisen kannalta kriittisiä kysymyksiä. Ilman niistä strategia ei muutu toiminnaksi. Ongelmat strategian ymmärtämisessä nousivat esiin, kun strategisia kysymyksiä piti sovittaa osaksi toimintaa ja päätöksentekoa organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Strategian muotoileminen konkreettiseksi, työtä ohjaaviksi tavoitteiksi koettiin haastavaksi, ja ongelma muodostui sitä merkittävimmäksi mitä alemmalle organisaatiotasolle menttiin (Aaltonen & Ikävalko 2002).

Lares-Mankki (1994, 42–43) puolestaan listaa viisi pääaluetta, jotka vaikuttavat strategian

toteuttamisen epäonnistumiseen: 1) strategia ei itsessään ole toteuttamiskelpoinen, 2) strategian viestintä on riittämätöntä, 3) strategian toteuttamiselta puuttuvat muodolliset edellytykset (organisaatiolla ei ole tarvittavia resursseja, osaamista tai järjestelmiä), 4) strategian toteuttamiseen ei ole sitouduttu, 5) strategian toteuttamisessa ei systemaattisesti hyödynnetä jaetun strategisen tiedon keräämistä. Viestintä on siis sellaisenaan yksi merkittävä tekijä strategian toteuttamisen onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Lisäksi sitoutumiseen ja jaetun strategisen tiedon keräämiseen liittyvät ongelmat voidaan myös liittää viestintään. Viestintä ei näin ollen ole yksittäinen ja irrallinen tekijä strategian toteuttamisessa, vaan sillä on vaikutusta myös muihin strategian toteuttamiseen vaikuttaviin osa-alueisiin.

IROReserach Oy:n lokakuussa 2008 julkistama ja markkinointitoimisto Tequilan teettämä tutkimus kertoo, että 87 % ylimmän johdon vastaajista sanoo pyrkivänsä jalkauttamaan yrityksensä strategiaa aktiivisesti henkilöstön keskuuteen. Kuitenkin vain 13 % keskijohdosta katsoo pystyvänsä kommunikoidaan yrityksensä tavoitteet erittäin hyvin. Keskijohdosta 39 % on myös sitä mieltä, että heidän yrityksensä strategian pitäisi olla nykyistä selkeämpi ja ytimekkäämpi (Kauppalehti.fi, 2008). Myös Keskuskauppakamarin teettämä Yrityskulttuuri 2006 -tutkimus viestii vastaavasta kuilusta johdon ja henkilöstön viestintäkäsityksissä. Sen mukaan 94 % yritysten ylimmästä johdosta katsoo viestivänsä yrityksen arvoista säännöllisesti henkilöstölle, mutta henkilöstöstä vain 67 % on samaa mieltä (Yrityskulttuuri 2006, 6). Vielä isompi juopa on käsityksissä sisäisen viestinnän avoimuudesta: 97 % johtajista pitää sisäistä viestintää avoimena, mutta vain 38 % henkilöstöstä on samoilla linjoilla (Yrityskulttuuri 2006, 19). Vain noin puolet suomalaisyritysten henkilöstöstä tietää edes melko hyvin, mitä heiltä työssään odotetaan, ja toinen puoli tekee siis töitä epätietoisina siitä mihin heidän pitäisi työssään pyrkiä (Yrityskulttuuri 2006, 24). Suomalaisissa yrityksissä johdon, keskijohdon ja henkilöstön käsitykset viestinnästä, sen toiminnasta ja vaikuttavuudesta poikkeavat siis suhteellisen paljon toisistaan. Strategioiden toimeenpanon kannalta hälyttävänä voidaan pitää työntekijöiden epätietoisuutta oman toimintansa tavoitteista.

Edellä mainitun tutkimuksen jälkeen yritysjohto on ilmeisesti herännyt ongelmaan sillä tuoreemmassa, vuoden 2009 Yrityskulttuuri-tutkimuksessa, yritysjohtajista 72 % nimeää sisäisen viestinnän kehittämisen tärkeimmäksi kehityskohteeksi. Samalla kuitenkin todetaan infoähkyn olevan ongelma. (Yrityskulttuuri 2009, 12-13)

Strategiaviestinnän ongelma ei siis näyttäisi olevan suoranaisesti viestinnän määrässä vaan sen laadussa. Mekaaninen tiedottaminen ei riitä muodostamaan strategiasta yhtenäistä kuvaa, jonka organisaation jäsenet voivat sisäistää ja omaksua omaa toimintaansa ohjaavaksi viitekehykseksi. Ongelma piilee myös siinä, että strategian viestiminen on usein lineaarista ylhäältä-alas-viestintää. Aaltonen ja Ikävalko (2002) korostavat kaksisuuntaisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen

merkitystä. Yksisuuntaisen viestinnän sijaan strategiaa koskevan viestinnän tulisi mahdollistaa keskustelu, kommentointi ja strategiaa koskevien kysymysten esittäminen.

Eräs strategiaviestinnän ongelma on myös se, että viestin pitää läpäistä useita eri organisaatiotasoja. Viesti lähtee yleensä ylimmältä tasolta ja kulkee eri portaiden kautta muille organisaation tasoille. Keskijohdon merkitys strategiaa koskevan informaation välittäjänä on erittäin merkittävä (Aaltonen & Ikävalko 2002). Edellä mainittu IROResearchin tutkimus kuitenkin kertoo karulla tavalla sen kuinka huonosti viesti välittyy kahden ensimmäisen portaan välillä. Onkin aiheellista kysyä, että mitä viestistä on jäänyt jäljelle, kun se tavoittaa operatiivisen tason, jolle strategian toteuttaminen viime kädessä kuuluu.

Yllä olevien ongelmien valossa tutkimusongelmaksi muotoutuu seuraava kysymys:

Mitkä tekijät vaikuttavat strategiaviestinnän onnistumiseen sekä jaetun ja sisäistetyn strategiäkäsityksen muodostumiseen strategiaprosessissa?

Tämän tutkimuksen tehtävänä on tutkia sitä, millainen on viestinnän rooli ja merkitys strategiaprosessissa ja mitkä viestinnälliset tekijät vaikuttavat yhteisen strategiäkäsityksen muodostamiseen ja strategian sisäistämiseen organisaatiossa. Tämän tutkimuksen puitteissa strategiaproessi nähdään yhtenäisenä kokonaisuutena, jossa organisaation strategiaa muodostetaan, toteutetaan ja muokataan eri toimijoiden kesken tietyn organisaation muodostamassa kontekstissa. Viestintä strategiaprosessissa käsitetään monimuotoisena prosessina, jossa toimijat kommunikoivat keskenään joko suoraan tai välillisesti muodostaen ja siirtäen strategiaan liittyviä tietoja, ohjeita, tulkintoja, käsityksiä ja merkityksiä.

Tutkimuksen fokuksena on ennen kaikkea se, kuinka strategiaviestinnällä voidaan vaikuttaa strategiaa koskevien tulkintojen ja strategiaa palvelevien yhteisten merkitysten ja käsitysten syntymiseen kaikilla strategian toteutumisen kannalta olennaisilla organisaation tasoilla. Tavoitteena on myös tunnistaa ne ulottuvuudet, joilla strategiaviestinnän merkitys muodostuu niin organisaatio- kuin yksilötasolla.

Tutkimusongelman asettama kysymys on strategian toteuttamisen kannalta merkittävä, sillä viestintä on strategiaproessin keskeisistä osa-alueista, etenkin strategian toteuttamisen osalta, ja siihen liittyvät ongelmat ovat ensisijaisesti viestinnän laatuun ja merkityksenrakentamiskykyyn liittyviä. Mekanistinen ja prosessikeskeinen strategiaviestintä voivat tehostaa viestintää lähinnä määrää lisäämällä tai kanavia kehittämällä, mutta siitä ei ole apua, jos viestintää koetaan jo olevan määrällisesti tarpeeksi tai jopa liikaa, mutta oman toiminnan kannalta olennaista, kiteytettyä, konkreettista ja merkityksellistä tietoa ei ole tarpeeksi. Strategisten toimijoiden tulee sisäistää strategia ja sitoutua sen toteuttamiseen. Tämän sitoutumisen kannalta toimivalla viestinnällä on

erittäin suuri merkitys. Strategian toteuttamisessa ja sen viestinnässä on onnistuttu silloin, kun strategia toteutuu jokaisen työntekijän arjen työssä ja työn tuloksissa (Hämäläinen & Maula 2004, 142).

2.2 Tutkimuksen tieteelliset tavoitteet

Tähän asti käsitellyssä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa on selvästi osoitettu viestinnän merkitys sekä organisaation ydinfunktiona että strategian onnistumisen kannalta keskeisenä tekijänä. Viestinnän merkityksen lisäksi on osoitettu, että millaisiin tekijöihin viestintä strategisessa mielessä liittyy niin organisaation kokonaisuuden kuin sen eri osa-alueiden – esim. toiminnan koordinoimien, organisaatiokulttuurin, johtamisen ja strategiaprosessin – kannalta. Aiemmasta tutkimuksesta saatujen tietojen perusteella ei ole enää syytä kysyä, että onko viestinnällä merkitystä strategian toteutumisen kannalta. Olennaisempia kysymyksiä ovat, että miten ja millaisista tekijöistä tehokas strategiaviestintä muodostuu ja kuinka strategiaviestinnällä voidaan vaikuttaa olennaisen viestin perillemenoon. Koska tutkimusta johtavat kysymykset ovat muotoa *miten* ja *kuinka*, eivätkä *mitä* tai *miksi*, on tämän tutkimuksen lähtökohtainen tavoite konstruktiiivinen. Tutkimuksen tarkoituksena on hyödyntää jo olemassa olevia tutkimustuloksia, teorioita sekä malleja, ja yhdistää ne laadullisen tutkimuksen kautta esiin nousseisiin teemoihin ja ilmiöihin uuden strategiaviestintää tarkastelevan teorian tai mallin muodostamiseksi. Tämän synteesin kautta tavoitteena on hahmottaa kuinka strategiaprosessiin liittyvää viestintää voidaan parantaa käytännössä.

Viestintää voi lähestyä sekä kausaalisten, intentionaalisten että funktionaalisten selitysmallien kautta. Viestinnällä on kausaalisuuden käsitteiden mukaan seurauksia, mutta kaikki seuraukset eivät ole ennustettavissa. Viestinnän kausaalisuhteet eivät siis ole deterministisiä vaan probabilistisia. Aulan (1999) mukaan viestinnän kausaalisuhteet on myös dynaamista ja epälineaarista. Viestinnällä on usein tahtoon liittyvä tarkoitus, intentio. Sen vuoksi intentionaalinen selittämismalli voisi olla perusteltu, sillä organisaatioviestinnällä on omat tavoitteensa. Toisaalta viestintä ei ole kenenkään yksilön tai yhdenkään organisaation oma keksintö, vaan universaali ihmisten sosiaaliseen toimintaan liittyvä ilmiö, eikä sen olemassaolo ole sinänsä tahdosta tai yksittäisistä tavoitteista riippuvainen. Sekä intentionaalisen että funktionaalisen selittämisen perusteella viestinnällä on tarkoitus ja päämäärä. Vaikka näin epäilemättä yleensä onkin, valikoituu tämän tutkimuksen selittämistavaksi probabilistinen kausaalisuus. Tutkimuksen oletuksena on se, että viestinnällä voidaan vaikuttaa strategiaprosessiin ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyteen positiivisesti. Tästä johtaen oletuksena on myös, että viestinnän laiminlyöminen heikentää edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamista, vaikka tarkoitus olisikin toinen.

Tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana on Habermasin määrittelemä praktinen tiedonintressi, jonka tavoitteena on ihmisten yhteisen toiminnan ehtona olevan yhteisymmärryksen saavuttaminen kommunikaatioprosessin ja sen edesauttamisen avulla (Kannisto 2002, 372). Praktinen tiedonintressi tunnetaan myös nimellä hermeneuttinen tiedonintressi, ja se on hermeneuttisten eli ns. ymmärtävien ihmistieteiden taustalla vaikuttava tiedonintressi. Praktisen tiedonintressin toiminnallinen vastine on Habermasin käsite kommunikatiivinen toiminta, jonka tehtävänä on ihmisten keskinäisen sosiaalisen toiminnan koordinoinnissa tarvittavan toimintasuuntautuneen yhteisymmärryksen saavuttaminen (Kannisto 2002, 371).

Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoriaan sisältyy myös kommunikatiivisen rationaalisuuden käsite. Se tarkoittaa kykyä saada aikaan intersubjektiivista yhteisymmärrystä asioista ja tapahtumista. Tämän ajatuksen taustalla on käsitys siitä, että vaikka ihmisten välisen toiminnan todellisuus ei ole objektiivisesti määriteltävissä samoin kuten luonnonlait, eikä siten voida myöskään osoittaa yhtä objektiivisesti oikeaa toimintatapaa, on kuitenkin mahdollista saavuttaa yhteisesti sovittu subjektiivinen käsitys tilanteeseen parhaiten sopivasta rationaalisesta toimintatavasta. Kommunikatiivinen rationaalisuus ei perustu pelkästään keskustelun kautta saavutettuun yhteisymmärrykseen, vaan Habermasin mukaan rationaalista toimintaa on myös toiminta, jossa tietty teko pystytään oikeuttamaan tiettyjen normien pohjalta tai uusi normi pystytään johtamaan muihin normeihin perustuen. Myös sellainen ihminen on rationaalinen, jonka ilmaisut ja toiminta eivät ole keskenään ristiriitaisia, vaan uskottavia ja johdonmukaisia. Habermasin määritelmän mukaan rationaalisuutta on se, että toimijat pystyvät perustelevaan ilmaisujaan ja ovat valmiita kuulemaan argumentteja sekä hyväksymään ja tarkistamaan niiden voimaa. (Kusch 1986, 206.)

Habermasin kommunikatiivisen rationaalisuuden käsite sopii erinomaisesti yhteen tämän tutkimuksen käsitykseen siitä, että yhtä parasta strategiaa ei ole mahdollista osoittaa, mutta kommunikaation sekä uskottavan ja johdonmukaisen toiminnan kautta on mahdollista saavuttaa yhteisesti jaettu eli intersubjektiivinen käsitys organisaation strategiasta.

2.3 Tutkimuksen näkökulma

Laajasti ajateltuna strategiaviestintä koskettaa kaikkia organisaation sidosryhmiä. Organisaation toiminnan tarkoitus ja sen toimintatavat tarkoituksensa toteuttamisessa ovat relevanttia tietoa mm. organisaation asiakkaille, yhteistyöverkoston jäsenille ja osakkeenomistajille tai julkisen organisaation tapauksessa sen toimintaa rahoittaville veronmaksajille. Tässä työssä strategiaviestintää koskeva näkökulma on kuitenkin rajattu organisaation sisäiseen viestintään, ja siihen kuinka organisaation toimijat viestivät keskenään strategiasta ja sen toteuttamisesta.

Tarkasteltavana on koko strategiaprosessi, koska viestintä liittyy kaikkiin sen vaiheisiin.

Aaltonen ja Ikävalko (2002) mainitsivat tutkimuksessaan kolme strategisten toimijoiden pääryhmää: johto, keskijohto ja työntekijät. Aaltonen ja Ikävalko korostavat etenkin keskijohdon merkitystä strategiaproessin toteuttamisessa ja siihen liittyvässä viestinnässä. Keskijohdon tehtävänä on toimia välittäjinä ylemmän johdon ja suorittavan tason välillä sekä esimiehinä johtaa strategian toteuttamista käytännössä. Jos viesti ei tule heille perille oikealla tavalla, on heidän myös vaikea viedä viestiä eteenpäin. Aiemmin mainituista tutkimuksista (IRO Research 2008, Yrityskulttuuri 2006) päätellen strategiaviestinnän ratkaisevat kompuroidut tapahtumat juuri johdon ja keskijohdon välisessä viestinnässä. Tämä taas estää strategiaa koskevien viestien välittymisen organisaatiossa. Ilmiö on erittäin haitallinen, koska keskijohdon ja työntekijöiden näkökulmasta strategiaviestinnällä on tärkeä rooli nimenomaan oman työn ohjautumisen, oman roolin määrittämisen ja työn mielekkääksi kokemisen kannalta. Organisaatioiden jakaminen vain kolmeen organisaatiotasoon päätösvallan perusteella on hyvin karkea, etenkin kun huomioidaan esimerkiksi hierarkkisesti matalien asiantuntijaorganisaatioiden nykyinen merkitys. Jako on kuitenkin selvästi hahmotettavissa ja jotensakin yleistettävissä erilaisiin organisaatioihin, joten se on käyttökelpoinen typologia näkökulmaa määriteltäessä.

Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko ja Teikari (2003) puhuvat kuilusta, joka ilmenee strategisen johdon ja toteuttajien välissä. Edellä mainitut tutkimukset tukevat käsitystä kuilun olemassaolosta ja sen merkityksestä. Tällöin strategiaviestinnän suurin puute ilmenee viestinnässä, joka on lähtöisin organisaation johdolta. Lindroosin ja Lohiveden (2004, 159) mukaan organisaation ylin johto on strategian toteuttamisessa kaikkein keskeisimmässä roolissa, eikä johto voi delegoida tätä vastuuta kenellekään muulle. Lindroosin ja Lohiveden mukaan johtaminen on käytännössä strategialinjausten toimeenpanoa. Tällöin vastuu strategiaviestinnän keskeisestä sisällöstä, muodosta, tavoitteista ja toimivuudesta on selvästi viime kädessä organisaation ylimmällä johdolla. Siitä johtuen, tässä tutkimuksessa tarkastellaan strategiaproessia ja siihen liittyvää viestintää organisaation johdon näkökulmasta.

III Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3.1 Pääkäsitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia viestinnän merkitystä strategiaprosessissa ja kuinka viestinnällä voidaan vaikuttaa strategian toteuttamisen tehostamiseen niin, että organisaatio saavuttaa strategiassa asetetut tavoitteet. Tällöin perusoletuksina on, että on olemassa omassa kontekstissaan toimiva yksilölliset piirteet omaava organisaatio, jolla on olemassa strategian suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan liittyvä strategiaprosessi. Tätä prosessia pyritään toteuttamaan hyödyntämällä strategiseen toimintaan liittyviä järjestelmiä, joista tässä keskitytään viestintään. Viestinnän avulla organisaation toimintaa ja käyttäytymistä pyritään ohjaamaan haluttuun suuntaan. Jotta strategian vaikutuksia ja toteutumista voidaan arvioida, tulee olla määriteltävissä myös strategiset tulokset. Tämän ajatusketjun pohjalta tutkimuksen pääkäsitteet asettuvat seuraaviksi:



Kuvio 1: Tutkimuksen pääkäsitteet

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, ei teoreettisen viitekehyksen ole tarkoitus muodostaa tiivistä ja sellaisenaan testattavaa teoriapohjaa. Teoreettisen viitekehyksen tehtävänä on tämän tutkimuksen yhteydessä määritellä tutkittavan ilmiön peruskäsitteet ja toimia nimensä mukaisesti kehyksenä, joka rajaa tutkittavan ilmiön tietyille osa-alueille. Lisäksi teoreettisen viitekehyksen kautta sitoudutaan tiettyihin tieteellisiin käsityksiin ja näkökulmiin, joiden pohjalta varsinaista tutkimusta lähdetään toteuttamaan.

3.2 Organisaatio viestinnän kontekstina

Vaikka organisaatio on tässä tutkimuksessa yksi merkittävimmistä pääkäsitteistä, käsitellään sitä tässä luvussa lyhyesti siksi, että kukin organisaatio on yksilöllinen. Organisaation ominaisuuksien osalta tässä tutkimuksessa ei sitouduta tiettyihin käsityksiin tai malleihin. Sen vuoksi teoreettisen viitekehyksen tasolla ei eritellä organisaatiomalleja, erilaisia organisaatiokulttuurien tyyppisiä tai järjestelmien eroja, vaan luodaan yleinen katsaus niihin organisaation perusominaisuuksiin, joihin tutkimuksessa tullaan kiinnittämään huomiota. Organisaation rakennetta ja ominaisuuksia sekä niiden merkitystä strategiaprosessiin liittyvässä viestinnässä käsitellään tarkemmin laadullisen

analyysin yhteydessä, kun tarkastelussa ovat nimenomaan aineistosta esiin nousevat, tutkimuskohteena toimivan organisaation ominaisuudet.

3.2.1 Organisaation määritelmä

Brunssonin (2000, 4) määritelmän mukaan organisaatiot ovat olemassa toiminnan koordinoitua varten, ja että niiden tavoitteena on saada aikaan tuloksia, joita yksilön on yksinään mahdoton saada tuotettua. Tässä yhteydessä Brunssonin määritelmä on riittävän tyhjentävä, etenkin jos sitä hieman avaa. Ensinnäkin, organisaation muodostavat ihmiset. Brunssonin ajatuksen mukaan yksittäinen ihminen ei muodosta organisaatiota, koska hän ei sitä tarvitse, jos hänelle on mahdollista saavuttaa tavoitteensa yksin. Kun ihmiset yhdistävät voimansa jonkin tavoitteen saavuttamiseksi, syntyy organisaatio. Olennaista organisaation muodostamisessa on se, että yhteisen toiminnan kautta organisaatio saa itselleen tarvitsemiaan erilaisia resursseja, joita yksittäisellä ihmisellä ei ole. Toiseksi, organisaatiolla on joku tehtävä ja siihen liittyviä tavoitteita. Tehtävän suorittamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatio päättää kuinka sen hallussa olevat resurssit tulee jakaa ja kohdistaa eri toimintojen välille, ja lisäksi organisaatio koordinoi ja ohjaa jäsentensä toimintaa haluttuun suuntaan. Koordinointi voi tapahtua useilla eri tavoilla, mutta yleisesti ottaen oleellista on se, että organisaatiolla on jonkinlainen päätöksentekojärjestelmä, jonka avulla koordinointiin liittyviä päätöksiä ja valintoja tehdään. Organisaatioksi voidaan käsittää sekä yksi organisaatio kokonaisuudessaan tai joku sen osa, kuten tiettyä tehtävää suorittava yksikkö.

3.2.2 Rakenne, järjestelmät ja kulttuuri

Organisaation toimintaa määrittävät sen rakenne, järjestelmät ja kulttuuri. Ne ovat keskenään erillisiä tekijöitä, jotka yhdessä määrittävät organisaation kokonaisuuden. Tarkemmin osia ja niiden keskinäistä vuorovaikutusta käsitellään luvussa 5.

Organisaation rakenne määrittää mm. sen kuinka organisaatio on järjestänyt eri osansa sekä niiden välisen työnjaon. Rakenteeseen kuuluu myös päätösvallan ja vastuiden jakaminen eri osille ja niissä toimiville henkilöille. Jokaisella organisaatiolla on oma rakenteensa, mutta karkeasti yleistäen organisaation työn- ja vastuunjaon kohdalla voidaan organisaatiosta erottaa kolme tasoa: johto, keskijohto ja työntekijät.

Johto on organisaation ylintä päätäntävaltaa käyttävä taho. Keskijohto on johdon alapuolella oleva taho, jonka tehtävänä on pääsääntöisesti vastata johdon päätösten ja toimintalinjausten operatiivisesta täytäntöönpanosta. Työntekijöiden tehtävänä on suorittava työ ja operatiivinen toiminta. Kyseinen jako on karkea ja yleistävä typologia, mutta tässä tutkielmassa jakoa käytetään mm. kuvaamaan viestinnän kulkua organisaation eri tasoilla.

Organisaation toimintaa tuetaan ja toteutetaan erilaisten järjestelmien kuten tieto-, prosessien ohjaus-, viestintä- ja koordinoitijärjestelmien avulla. Vaikka järjestelmät ovat usein teknisiä järjestelmiä, ja arkikielessä järjestelmillä viitataan nimenomaan tietoteknisiin järjestelmiin, niin järjestelmät ovat kuitenkin itsessään pohjimmiltaan sovittuja toimenpiteitä, tapoja ja rutiineja, joilla tiettyjä asioita hoidetaan. Organisaation päätöksentekojärjestelmä määrittelee sen kuka tai mitkä elimet voivat tehdä päätöksiä missäkin asiassa, sekä sen millaisia hallinnollisia proseduureja päätösten tekemiseen liittyy.

Organisaation kulttuuri on sosiaalisesti rakentunut ja suhteellisen pysyvä kokonaisuus, johon kuuluvat organisaatiossa yhteisesti jaetut mentaaliset toimintamallit, asenteet, arvot ja perusolettamukset. Edgar Scheinin (1999, 24) mukaan organisaatiokulttuurin ydintä ovat opitut, jaetut ja ääneen lausumattomat oletukset, joihin ihmiset perustavat käyttöksensä. Schein (1999, 16) erottaa organisaatiokulttuurista kolme tasoa, jotka ovat artefaktit (kulttuurin näkyvät ilmentymät ja rakenteet), julkilausutut arvot (strategiat, tavoitteet, filosofiat) sekä näkymättömät perusolettamukset (tiedostamattomat ja itsestään selvinä pidetyt oletukset, jotka toimivat arvojen ja toiminnan perimmäisinä ajureina).

Scheinin (1999) mukaan organisaation kulttuuri rakentuu omanlaisensa evoluutioprosessin kautta. Kun organisaatiokulttuurin elementit ovat vakiintuneet, tulee muutosprosessista monimutkaisempi, koska silloin uuden oppimisen rinnalla pitää pois-oppia vanhoista uskomuksista, arvoista ja asenteista. Muutosta vastustetaan, koska pois-oppiminen on epämukavaa ja tuottaa ahdistusta. Tiettyyn pisteeseen asti muutokseen voi Scheinin mukaan pakottaa, mutta vaikutus on pinnallinen eikä siitä tule pysyvää, jos muutos ei ulotu syvempiin tasoihin. (Schein 1999, 115-116). Scheinin (1999, 117) mukaan organisaation kulttuurin muuttaminen vaatii kolme päävaihetta: 1) ”Sulattamisvaihe” (Unfreezing), jossa luodaan motivaatio muutokselle haastamalla vanhat käsitykset, luodaan muutospainetta selviämishädistyksen (survival anxiety) tai syyllisyyden kautta sekä luodaan psykologista turvaa oppimishädistyksen lievittämiseksi; 2) Oppimisvaihe, jossa opetellaan uusia käsitteitä ja uusia merkityksiä vanhoille käsitteille; 3) Sisäistämisyvaihe, jossa uudet käsitteet ja merkitykset sisäistetään osaksi omaa identiteettiä sekä suhteessa muihin.

Organisaatiokulttuurin osaksi tai sen rinnakkaiskäsitteeksi voidaan katsoa myös organisaatioidentiteetti. Organisaatioidentiteetin voi laajasti käsittää sanoa olevan organisaation ja sen jäsenten jaettu käsitys ja tulkinta organisaatiolle ominaisista arvoista, piirteistä ja olemuksesta (Hatch & Schultz 1997). Hieman vastaava organisaatiokulttuurin rinnakkaiskäsite on organisaation jaetuista arvoista, uskomuksista ja organisaation koetusta tilasta muodostuva organisaatioideologia (Brunsson 2000; Vartola 2004). Eroja näiden käsitteiden välillä voi pitää ainakin jossain määrin semanttisina, mutta oleellista niiden kaikkien välillä on se, että

organisaatiossa on olemassa jaettu käsitteitä, arvoja ja oletuksia, joiden perusteella organisaatioissa toimitaan ja joiden kautta tulkitaan sekä omaa toimintaa että ulkoista toimintaympäristöä.

3.3 Strategiaprosessi

Strategioita tarkastellessa huomio kiinnittyy usein itse strategiaan, ja strategiaprosessi jää vähemmälle huomiolle. Kun strategiaa lähestytään kokonaisvaltaisemmin strategiaprosessin tarkastelun kautta, huomataan, että varsinainen strategia ja sen sisältö on vain yksi komponentti kokonaisprosessissa. Organisaation strategisessa toiminnassa ja johtamisessa tulisikin huomioida strategiaprosessi ja se konteksti, jossa prosessi toteutuu, eikä kiinnittä huomiota vain strategian sisältöön tai laatimistapaan. Tästä syystä tämän tutkielman keskeisin pääkäsite on strategian sijaan strategiaprosessi. Tämän ajattelun taustalla on näkemys siitä, että organisaation toiminnan onnistumisen kannalta on oleellisempaa saada organisaatio toimimaan ylipäätään strategisesti – johdonmukaisesti, pitkäjänteisesti, sitoutuneesti ja toiminnan vaikutuksiin keskittyen – kuin pyrkiä kehittämään organisaatiolle ”täydellinen” strategia. Tarkoitus ei ole väittää, että strategia on turha, vaan kiinnittää huomiota siihen, että ilman toimivaa kokonaisvaltaista kytkentää organisaation toimintaan ja todellisuuteen hyväkin strategia on hyödytön. Tämä kokonaisvaltainen kytkentä on mahdollista saada aikaan strategiaprosessin kokonaisuuden tarkastelulla, ja on perusteltua väittää, että organisaatio, jolla kokonaisprosessi on hahmotettu hyvin, saa lopulta aikaan myös parempia ja ennen kaikkea hyvin toteutettuja strategioita.

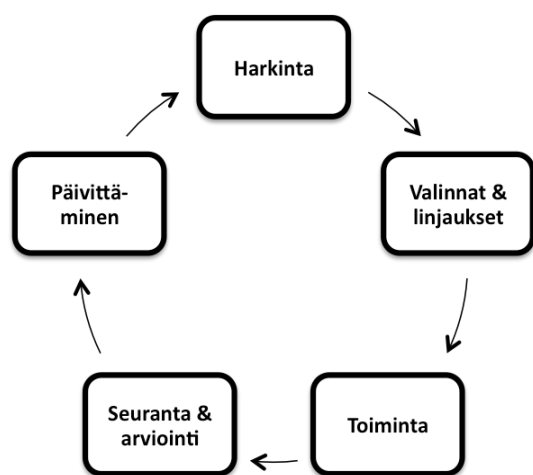
Strategiaprosessin määrittely on samalla tavalla koulukuntasidonnaista kuin itse strategian määrittelemine. Klassisen ja lineaarisen strategiäkäsityksen mukaan strategiaprosessi on suoraviivainen ketju, jossa organisaation johto ja strategian suunnitteluun perehtyneet ammattilaiset vastaavat strategian suunnittelemisesta objektiivisten ja rationaalisten analyysien pohjalta, ja muun organisaation tehtävänä on vain toteuttaa strategia johdon esittämällä tavalla ohjeiden mukaisesti. Prosessuaalisen koulukunnan mukaan strategiat muotoutuvat emergentisti, suunnittelun, sattuman ja organisaation toimintatapojen yhteistuotoksena. (Whittington 2001.)

Puhtaasti rationalistisista lähtökohdista tarkastellen strategiaprosessi on siis lineaarinen ja ylhäältä johdettu toimenpiteiden ketju. Syklisesti ajatellen strategiaprosessin osat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Syklisen ja prosessuaalisen ajattelumallin mukaan strategia voi toteutua käytännössä jopa ennen kuin se todetaan ja nimetään strategiaksi, eikä strategian suunnittelua – jos sitä ylipäätään tapahtuu – ja sen toteuttamista voi aina erottaa toisistaan. Esimerkiksi Bryson (2004, 31) näkee strategiaprosessin syklisenä prosessina, jossa kyse on nimenomaan strategian johtamisen kokonaisprosessista, ei vain strategian suunnittelusta. Brysonin (2004, 31) mukaan strategian johtamisen tarkoituksena on kytkeä strategian suunnittelu

ja toteuttaminen toisiinsa, niin että organisaation johtaminen on jatkuvaa strategista johtamista.

Lares-Mankin (1994, 11) mukaan strategiaprosessi on kokonaisuus, jonka puitteissa strategioita harkitaan, päätetään ja toteutetaan. Mantere ym. (2003, 105) määrittelevät strategiaprosessin syklisenä prosessina, jonka kolme osaa ovat strategialinjauksista päättäminen, toiminnan suunnittelu sekä strategian toteuttamisen seuranta ja arviointi. Lindroos ja Lohivesi (2004, 31) puolestaan määrittelevät strategiaprosessille viisi eri osaa: 1) strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe, 2) strategian määrittelyvaihe, 3) strategisten projektien suunnitteluvaihe, 4) strategian toteutusvaihe sekä 5) strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe.

Edellä mainittuja määritelmiä yhdistäen strategiaprosessi voidaan määritellä kokonaisuudeksi, joka yhdistää strategisen harkinnan ja strategian muodostamisen kautta syntyvät valinnat ja linjaukset osaksi organisaation toimintaa, toteutumisen seuranta ja arviointia, ja kytkee tästä saatavan tiedon sekä johtopäätökset takaisin strategian uudelleen harkintaan ja päivittämiseen (ks. kuvio 2). Strategiaprosessi on siis jatkuvaa vuorovaikutusta strategian suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja päivittämisen välillä. On kuitenkin huomattava, että vaikka kaikki edellä mainitut



Kuvio 2: Syklinen strategiaprosessi

lähteet viittaavat teoksissaan muissa kohdin strategiaviestintään ja painottavat sen merkitystä strategian toteuttamisessa, ei viestintää ole sinänsä nostettu osaksi strategiaprosessia.

Strategiaprosessin tavoitteena on ohjata organisaation strategista toimintaa kokonaisvaltaisesti haluttuun suuntaan. Strategisessa toiminnassa osien keskinäinen

toiminta on kuitenkin tärkeämpää kuin yksittäinen osio. Strategiaprosessin sisäiset yhteydet eivät välttämättä ole kovinkaan selviä ja yksiselitteisiä. Mantere ym. (2003, 7) sanovat, että strategiaprosessi rakentuu jatkuvasti risteävien aikomusten ja tekojen kudoksesta. Tämän monimutkaisuuden vuoksi klassinen ja lineaarinen käsitys strategiaprosessista on tänä päivänä pitkälti kyseenalaistettu ja jopa hylätty.

Strategiaprosessin hallinnassa on suurelta osin kyse suunnitellun strategian ja toteutuvan käytännön välisen eron tunnistamisesta. Mintzbergin (1994, 24) mallin mukaan on olemassa suunniteltu strategia, josta osa jää toteutumatta, ja käytännössä toteutuva strategia on yhdistelmä määrättyä strategiaa (joka on suunnitellun strategian ja toteutumatta jäävän osan erotus) ja

suunnitelmien ulkopuolelta noussutta emergenttiä strategiaa. Strategiaprosessin hallittu toteuttaminen vaatiikin suunnitelmien ja emergenttien elementtien jatkuvaa yhteensovittamista. Tarkoituksenmukaisen strategiaprosessin todellinen haaste on mahdollistaa strategian joustava ja riipeä mukauttaminen muuttuvissa tilanteissa sen sijaan, että kerran kirjatut suunnitelmat pyritään toteuttamaan hinnalla millä hyvänsä (Lares-Mankki 1994, 14).

On myös oleellista korostaa sitä lähtökohtaa, että strategiaprosessi on kullekin organisaatiolle yksilöllinen, eikä sitä voi suoraan ja sellaisenaan irrottaa organisaatiosta. Strategia on yksittäisen organisaation tapa vastata ympäristönsä esittämiin haasteisiin sillä käytettävissä olevia keinoja hyödyntämällä. Toimintaympäristön asettamat haasteet, niihin haetut vastaukset ja toimintamallit ja tavat hyödyntää organisaation yksilöllisiä resursseja muodostavat kokonaisuuden, joka on sidottu organisaatioon. Vaikka strategia voi sisällöllisesti olla usealla organisaatiolla sisällöllisesti hyvin samanlainen, niin kokonaisuutena strategiaprosessi on kullekin organisaatiolle käytännössä yksilöllinen.

Mantere ym. mainitsevat yhtenä strategiaprosessin keskeisenä haasteena strategiaprosessin näkymättömyyden organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Strategisen syklin vaiheet voivat olla organisaation jäsenen silmin katsottuna yksittäisiä ja irrallisia tapahtumia, joiden merkitys ei kytkeydy osaksi omaa työtä. Sen vuoksi strategiaprosessin osien huomaaminen ja hahmottaminen operatiivisen työn osana on vaikeaa, minkä seurauksena strategian jokapäiväistä toimintaa ohjaava vaikutus heikkenee. (Mantere ym. 2003, 106.) Tämän vuoksi on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen seikkaan, että strategiaprosessi koskee koko organisaatiota ja sen kaikkia tasoja, ja että strategiaprosessin näkyvyyden ja merkityksen nostaminen on strategisen johtamisen keskeinen haaste. Tämän aikaansaaminen on taas vuorovaikutteinen prosessi, joka on toteuttavissa viestinnän avulla.

3.3.1 Strategia

Kuten edellä todettiin, niin laajemmasta näkökulmasta katsottuna strategia on strategiaprosessin osa, vaikka se yleensä nähdäänkin kattokäsitteenä, jolle alisteista kaikki muu toiminta on. Strategia on luonnollisesti keskeinen osa strategiaprosessia, kuten prosessin nimestäkin voi päätellä, eikä strategiaprosessia ei voi olla ilman jonkinlaista strategiaa. Strategiasta on kuitenkin käsitteenä tullut niin hallitseva ja laveasti viljelty, että se on syytä palauttaa ainakin tässä yhteydessä alakäsitteen asemaan.

Strategia-käsitteen määrittelemineen tyhjentävästi on vaikeaa, ja strategialla tuntuu olevan merkityksiä lähes yhtä paljon kuin puhujiakin. Yhdelle strategia on yksinkertaisesti sama kuin toimintasuunnitelma, toiselle se on laaja organisaatiota ohjaava kokonaisuus, jossa yksittäinen toimintasuunnitelma on vain strategian osa. Myös akateemisessa kirjallisuudessa strategian

käsitteelliset määritelmät ovat erittäin kirjavia, ja kuten Whittington (2001) on osoittanut, määritelmät sekä lähtevät hyvin erilaisista perusolettamista ja päätyvät hyvin erilaisiin lopputulemiin. Mantere (2008, 40) toteaa, että strategian määrittely on hankalaa, koska ”strategiatutkijat ovat riitaista sakkia”. Tämän työn yhteydessä onkin siis tarkoituksenmukaista määritellä strategia riittävän yleisesti, ja tarkoituksena on lähinnä hahmottaa strategian tehtävä organisaation kannalta.

Mintzbergin ajatuksia yleisellä tasolla mukaillen, strategia on yksinkertaisesti organisaation tapa tehdä asioita valitsemallaan toiminta-alueella jotensakin johdonmukaisesti, joko suunnitellusti tai tilanteen mukaan spontaanisti. Strategioille on olemassa hyvin tiukkojakin määritelmiä, mutta Lares-Mankin (1994, 9) mukaan strategiakirjallisuudessa suuntauksena on ollut laaja-alaisempien ja kattavampien määrittelyjen yleistyminen. Yleisesti ottaen strategiamääritelmien perustana mainitaan usein kolme asiaa: 1) tavoiteorientaatio, 2) pitkäjänteisyys ja/tai 3) kattavuus organisaatiossa (Lares-Mankki 1994, 9). Näiden tekijöiden ohella on korostettu valintojen merkitystä. Lares-Mankin (1994, 10) edellä mainittujen tekijöiden perusteella johtama strategiamääritelmä kuuluu seuraavasti: *Strategia on organisaationlaajuinen toimintatapa, joka edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista pitkällä aikavälillä, ja jolla on olemassa realistinen vaihtoehto.* Oleellista määritelmässä on se, että siinä mainitaan yhteiset tavoitteet ja strategian realistinen vaihtoehto. Organisaation tavoitteista on siis vallittava jonkinasteinen yhteinen ymmärrys, ja koska strategialla on aina vaihtoehtoja, niin on pystyttävä perustelevaan, että miksi juuri valittu strategia on se, jota noudatetaan.

Edellä mainittujen määritelmien pohjalta johtaen tämän työn peruskäsitteenä toimiva strategiamääritelmä on seuraava:

Strategia on valittu, perusteltu ja johdonmukainen toimintamalli, joka ohjaa organisaation toimintaa kohti tavoitteitaan ja on muutettavissa vaikka organisaation yleiset tavoitteet eivät välttämättä muuttuisikaan.

Tämän määritelmän ensimmäinen oletus on se, että strategian tehtävä on ohjata organisaation toimintaa kohti sen tavoitteita. Toinen lähtökohta on se, että strategia on aina valinta riippumatta siitä, perustuvatko valinnat objektiivisen rationaaliseen analyysiin vai puhtaasti toiminnan pohjalta johdettuun ”fiilikseen”. Oli valinnan lähtökohta kumpi hyvänsä, strategia tulee pystyä perustelevaan organisaation muille toimijoille, jotta siitä voi muodostua jaettu ja sisäistetty käsitys. Lisäksi strategian tulee olla johdonmukainen eli sen tulee ohjata toimintaa koskevia käytännön valintoja kohti tavoitteita tiettyjen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Vaikka strategian keskeinen tavoite on toimia pitkällä aikavälillä, tulee strategian olla joustava ja muutettavissa tarpeen mukaan. Strategiaa pitää siis pystyä muuttamaan ilman, että sen avulla tavoiteltavat

suuremmat päämäärät muuttuvat. Toisin sanoen, matkan päämäärä voi pysyä samana, vaikka reittiä koskevat valinnat muuttuvat.

Strategian yhteydessä puhutaan usein visiosta, missiosta ja arvoista. Nämä kolme käsitettä muodostavat usein strategian ytimen, eikä niitä ole syytä hylätä, vaikka strategiakäsitteisiin sinänsä voikin suhtautua kriittisesti. Visio on strategian kannalta ehkä tärkein tekijä. Se on tulevaisuudenkuva siitä, mihin organisaatio pyrkii. Sen tehtävänä on antaa organisaatiolle mielekäs suunta ja päämäärä. Visio on kiintopiste, joka tuo organisaation toimintaan johdonmukaisuutta ja päämäärätietoisuutta. Missio taas kertoo mitä organisaatio tekee ja mitä tehtävää varten se on olemassa. Se myös määrittelee usein organisaation eroa verrattuna muihin toimijoihin. Arvot puolestaan määrittelevät ne toimintaperiaatteet, joita organisaatio noudattaa missiotaan suorittaessaan ja visioonsa pyrkiessään. Arvot asettavat ne rajat, jotka määrittävät miten organisaation voi toimia ja miten sen ei pidä toimia. Arvojen tehtävänä on auttaa organisaation jäseniä tekemään toimintaansa koskevia valintoja tilanteissa, joissa yksityiskohtaisia toimintaohjeita ei ole.

3.3.2 Strategiset toimijat

Käsitettä strateginen toimija käytetään strategian yhteydessä aina silloin tällöin, mutta tarkkaa määritelmää sille on vaikea löytää. Tämä saattaa johtua siitä, että ilmaisu käytetään yleiskielisenä ilmauksena kuvaamaan strategiaan jossain yhteydessä olevia toimijoita. Tämän työn puitteissa strategiset toimijat on kuitenkin syytä määritellä tarkemmin suhteessa strategiaprosessiin.

Klassisessa strategia-ajattelussa strategisia toimijoita on kahdenlaisia: strategian suunnittelemisesta ja johtamisesta vastaavat johtajat ("ajattelijat") ja strategian toteuttamisesta vastaavat työntekijät ("toteuttajat"). Tässä mallissa ajattelijoiden tehtävänä on strategioiden luominen ja suurten linjanvetojen tekeminen organisaation huipulla, eristettynä varsinaisesta käytännön toiminnasta ja ns. likaisesta työstä. Tekijöiden roolina puolestaan on yksinkertaisesti tehdä mitä johto käskää, eikä käyttää aikaansa turhaan ajatteluun. Tässä mallissa johtajien ja työntekijöiden välissä toimiva keskijohto kuuluu myös toteuttajien joukkoon, mutta keskijohdon nimenomaisena tehtävänä on saattaa johdon käskyt työntekijöille ja valvoa, että työntekijät tekevät asiat johtajien ohjeiden mukaan. Viestintä tässä klassisessa mallissa kulkee yhteen suuntaan, ylhäältä alas. Tämän käsityksen mukaan strategisiksi toimijoiksi lasketaan vain johto, sillä vain he tekevät strategista työtä, kun taas muut vastaavat operatiivisesta työstä. Klassisen ajattelun lähtökohta on siis se, että strategista työtä on vain strategioiden suunnittelu.

Kun strategiaa tarkastellaan kokonaisprosessin kautta, on yllä esitetty klassinen malli strategisista toimijoista helppo hylätä. Koska strategiaprosessi koskee koko organisaatiota, strategisia toimijoita löytyy organisaation kaikilta tasoilta. Strategiaprosessin näkökulmasta katsoen strategiseen työhön

osallistuvat myös ne organisaation jäsenet, joiden jokapäiväiseen työhön strategioiden toteuttaminen käytännössä kuuluu. Vaikka kyseiset henkilöt eivät antaisikaan suoraa panosta strategian suunnitteluun tai laatimiseen, on heillä kuitenkin merkittävä rooli siinä miten strategia todellisuudessa toteutetaan. On myös erittäin keinotekoisia ajatella, että johtajilla ei ole roolia strategian toteuttamisessa, kuten klassinen ajattelumalli esittää (ks. esim. Lares-Mankki 1994, 19). Myös strategian toteuttaminen on organisaation johdon vastuulla, ja johdon tulee olla aktiivinen myös toteuttamisprosessissa. Ei riitä, että strategia jalkautetaan organisaatioon, vaan myös johdon itsensä tulee jalkautua strategiaa toteuttamaan.

Näin ollen, strategisella toimijalla tarkoitetaan kaikkia niitä organisaation jäseniä, jotka ottavat osaan strategiaprosessiin. Strateginen toimija ottaa osaa strategiaa koskevan tiedon keräämiseen ja analysoimiseen, strategian määrittelemiseen, strategisten projektien suunnitteluun ja toteuttamiseen, strategian seurantaan, arviointiin ja päivittämiseen sekä ylipäätään strategiaprosessiin kuuluvaan strategiseen vuorovaikutukseen.

Aaltosen ja Ikävälkon (2002) mukaan strategisten toimijoiden tunnistaminen ja heidän rooliensa tukeminen on yksi strategian toteuttamisen keskeisistä edellytyksistä. Aaltonen ja Ikävälko korostavat etenkin keskijohdon roolia strategisina toimijoina. Keskijohto toimii johdon ja työntekijöiden välisessä rajapinnassa, joten heidän kauttaan kulkee erittäin merkittävä osa strategiaa koskevaa tietoa molempiin suuntiin. Tämä korostaa keskijohdon kommunikatiivisen osaamisen tarvetta. Strategian onnistumisen kannalta keskijohdon ymmärrys ja sitoutuminen strategiaan on keskeistä. Strategiselle toimijalle on erittäin tärkeää olla tietoinen roolistaan ja ymmärtää sen merkitys. Esimiesten tulisi siis rohkaista eri toimijoita oman roolinsa miettimiseen ja sisäistämiseen. Lisäksi Aaltonen ja Ikävälko korostavat, että niitä toimijoita, jotka on perinteisesti katsottu alemman tason toimijoiksi, tulisi kannustaa kehittämään taitojaan strategiaprosessiin osallistumisessa, koska se lisää organisaation yleisiä strategisia taitoja. (Aaltonen ja Ikävälko 2002, 417.) Edellä mainittuun ajatukseen voi lisätä sen huomautuksen, että myös johdon ja keskijohdon tulee pohtia roolejaan strategisina toimijoina sekä kehittää taitojaan strategisessa vuorovaikutuksessa.

3.3.3 Strategian implementointi ja sen edellytykset

Siinä missä strategian määrittelemisen on käsitteen laajuuden vuoksi haastavaa, on strategian toteuttamisen määrittely helppoa siinä mielessä, että käsite itsessään kertoo mistä siinä on kyse: strategian toteuttamisesta. Vaikka käsite on helppo ilmaista itsestäänselvyytensä, on se miten ja mistä näkökulmasta strategian toteuttamista lähestytään jo huomattavasti monimutkaisempaa ja kytkeytyy siihen miten strategiaprosessi kokonaisuudessaan hahmotetaan.

Riippumatta siitä, että missä vaiheessa strategiaprosessia toteuttaminen tapahtuu, on

implementoinnin tehtävänä saattaa strategian linjaukset osaksi organisaation toimintaa. Lares-Mankin (1994, 12) määritelmän mukaan strategian implementoinnin tehtävä on kytkeä strategian pitkän tähtäimen tavoitteet organisaation päivittäiseen toimintaan, jotta strategia johtaa tehokkaasti konkreettisiin tuloksiin. Lares-Mankki jatkaa tätä ajatusta toteamalla, että strategian implementointi on prosessi, jolla varmistetaan, että strategia ruumiillistuu kaikessa, mitä organisaatio tekee.

Implementointi ei kuitenkaan ole yksinkertaista, vaan se on erittäin pitkälle riippuvainen strategian toteuttamiseen liittyvistä edellytyksistä. Giles (1999) on määritellyt neljä kysymystä strategian toteuttamisen edellytyksiä kuvaamaan:

- 1) Onko strategia oikeasti strategia?
- 2) Jos on, niin onko se toteuttavissa?
- 3) Jos on, niin onko strategia kunnolla ymmärretty?
- 4) Jos on, niin myös joitain tuloksia on odotettavissa.

(Lares-Mankki 1994, 48.)

Lares-Mankki (1994, 48–64) on johtanut strategian implementoinnille tasot ja niille sijoittuvat toteuttamisen esteet seuraavasti:

- 1) Toteuttamistaso (Mikään organisaatio ei pysty toteuttamaan tätä strategiaa. Oma organisaatiomme ei pysty toteuttamaan tätä strategiaa. Strategia on ristiriidassa organisaation muiden strategioiden kanssa.)
- 2) Tietoisuustaso (Strategia pidetään salaisena tarkoituksella. Strategiasta tiedottaminen on katsottu tarpeettomaksi. Tieto ei tavoita kaikkia strategisia toimijoita. Strategiaa ei ole ymmärretty kunnolla.)
- 3) Muodollisten edellytysten taso (Strategian toteuttamiseen ei ole tarvittavia resursseja. Järjestelmät ja toimintamallit ovat ristiriidassa strategian kanssa. Organisaation rakenne on ristiriidassa strategian kanssa. Strategian toteuttamiseen tarvittavat tiedot ja taidot eivät riitä. Strategian seuranta ja koordinoitua ei ole toteutettu strategian mukaisesti.)
- 4) Sitoutumistaso (Ylin johto ei näytä sitoutumista strategiaan. Kaikkia muutoksia vastustetaan. Strategiaan ei uskota. Strategia on ristiriidassa henkilökohtaisten arvojen kanssa. Strategia on ristiriidassa henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa. Lyhyen aikavälin häiriöt vievät huomion strategiasta.)
- 5) Kokemustaso (Strategian toteutumista ei seurata järjestelmällisesti. Seurannasta saadut havainnot eivät johda muutoksiin. Muutokset eivät edistä organisaation oppimista.)

Tässä viisiportaisessa mallissa strategian implementointi etenee vaihe vaiheelta, ja jokaisen vaiheen läpäiseminen edellyttää siihen sisältyvien esteiden ylittämistä. Malli korostaa hyvin strategiaprosessin kokonaisvaltaisuuden merkitystä strategisessa toiminnassa. Malli havainnollistaa hyvin myös sitä, että toteuttamiskelpoisen strategian muodostaminen on vasta

ensimmäinen edellytys koko strategian toteuttamiselle, vaikka strategian muodostaminen itsessäänkin on jo laaja prosessi. Huomionarvoista on myös se, että viestinnällä voi havaita olevan merkittävä rooli näiden viiden vaiheen ongelmien ohittamisessa.

3.3.4 Viestinnän rooli strategiaprosessissa

Perinteinen strategiaprosessi lähtee siitä, että ylimmän johdon strategiset asiantuntijat suunnittelevat strategian ja siirtävät sen keskijohdon toteuttavaksi. Jos viestintäammattilaiset pääsevät osallistumaan prosessiin, on heidän tehtävänsä lähinnä koristella strategiaa koskeva viestintä strategiadokumentteja muokkaamalla ja toteuttaa viestin välittäminen valituissa kanavissa. Tällöin viestintä on alisteinen strategialle, ja strategiasta tulee dataa, normeja ja ohjeita, joita henkilöstön pitää noudattaa, sen sijaan että strategiasta syntyy jaettu ja sisäistetty käsitys, joka ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan itseohjautuvasti. Asiaa pitääkin tarkastella toisesta näkökulmasta, ja viestinnän voi nostaa strategian rinnalle vähintäänkin tasavertaiseksi kumppaniksi. Mantere (2008) menee vielä pidemmälle ehdottaessaan, että strategian tulisikin olla alisteinen viestinnälle.

Strategian voikin sanoa olevan itsessään viesti, ei vain liikkeenjohdollisten oppien mukaisesti muodostettu toimintaresepti organisaation selviytymiseen. Strategian tehtävänä ei ole ainoastaan määrittää, mikä on organisaation tarkoitus, tavoite ja millaisia toimintatapoja se käyttää, vaan strategia on nimenomaan keino kertoa nämä asiat organisaatiolle ja sen sidosryhmille. Sen vuoksi viestintä tulee ottaa strategiaprosessin elimelliseksi osaksi sen sijaan, että viestintä nähdään vain strategian ns. jalkauttamisen työkaluna, joka otetaan käyttöön, kun ns. oikea strateginen työ on tehty. Strategiaviestinnän tulee siis olla strategiaprosessin ytimessä, sillä sen avulla varmistetaan, että strategiasta vastaava johto huomioi strategiaviestinnän merkityksen prosessin kaikissa vaiheissa.

3.4 Organisaatioviestintä

Toinen tämän tutkielman keskeisistä pääkäsitteistä on viestintä. Viestintä on laaja kokonaisuus, ja tämän työn yhteydessä viestintää tarkastellaan strategiaprosessiin kytkeytyvänä organisaatioviestintänä. Viestintä on niin monimutkainen, -tahoinen ja -ulotteinen prosessi ja käsittekokonaisuus, että sitä on vaikea puristaa tässä käytettävissä oleviin raameihin ilman monien näkökulmien ohittamista. Tämän vuoksi alla perustellaan lähinnä se, minkä koulukunnan käsityksien mukaan tässä työssä viestintää on käsitelty. Lisäksi keskitytään ennen kaikkea viestinnän funktioon merkityksien välittäjänä ja rakentajana, ja ohitan käytännössä täysin pohdinnat viestinnän kanavista ja muista prosessitekijöistä.

Organisaatioviestinnässä käytettävät käsitteet perustuvat pääsääntöisesti kahden eri

pääkoulukunnan käsityksiin eli prosessi- tai merkityskoulukunnan malleihin (ks. esim. Åberg 2000; Aula 1999, 2000a, 2000b; Juholin 2008). Prosessikoulukunnan opit perustuvat 1940-luvulla kehitettyyn Shannonin ja Weaverin malliin, jossa viestintä nähdään lähettäjältä vastaanottajalle tietyssä kanavassa kulkevana lineaarisena prosessina, jossa vaihdetaan sanomia lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Prosessikoulukunnan näkemys on lähtökohtaisesti hyvin mekanistinen. Tiedon määritlee viestin lähettäjä, ja jos viesti ei mene halutulla tavalla perille on kyse häiriöstä. Prosessikoulukunnalle tieto on käytännössä puhdasta dataa ja siirtoprosessissa huomio kiinnittyy sanomaan itseensä, ei sen sisältämään merkitykseen. Prosessikoulukunnan näkemyksen mukaan sanomien perillemenoa voi tehostaa esim. viestien määrää nostamalla, eri kanavia käyttämällä ja toistoa lisäämällä. Merkityskoulukunta täydentää prosessikoulukunnan oppeja. Se huomioi prosessin ja sen merkityksen, mutta prosessin ja siirrettävän datan sijaan päähuomio keskittyy tiedon merkitykseen. Merkityskoulukunnan näkemyksen mukaan viestintä on ennen kaikkea merkitysten välittämistä ja niihin liittyviä tulkintoja. Barthesin määritelmän mukaan viestintä sisältää denotaatio-, konnotaatio- ja symbolitasot (Åberg 2000, 37–38). Denotaatiotaso viittaa sanojen ja ilmaisujen virallisiin ja objektiivisiin määritelmiin, konnotaatiotaso asioihin liittyviin henkilökohtaisiin ja yksilöllisiin sivumerkityksiin ja symbolitaso yhteisesti muodostettuihin käsityksiin asioiden symbolisesta merkityksestä (Åberg 2000, 37–38). Merkityskoulukunta huomioi myös viestinnän kontekstin merkityksen. Viestintää ei voi irrottaa siitä kontekstista, jossa viestintä tapahtuu, sillä konteksti – kuten kulttuuri – vaikuttaa oleellisesti siihen millaisia konnotaatioita ja symbolisia merkityksiä viestinnän perusteella muodostuu. Merkityskoulukunta on myös hylännyt viestinnän lineaarisen luonteen, ja näkee viestinnän kaksisuuntaisena, dynaamisena ja vuorovaikutteisena prosessina. Viestintä ei ole silloin vain datan siirtoa pisteestä A pisteeseen B, vaan dynaamista merkitysten ja tulkintojen vaihdantaa ja niiden yhteistä muokkaamista ja muodostamista.

Näistä kahdesta koulukunnasta prosessikoulukunta on ollut organisaatioviestinnässä vallitseva ilmeisistä puutteistaan huolimatta. Aulan (2000b, 46–49) mukaan organisaatioiden viestintäkäsitys nojaa edelleen hyvin pitkälle prosessikoulukunnan lineaariseen viestintämalliin. Shannonin ja Weaverin mallin juurtumista organisaatioviestinnän perusparadigmaksi Aula (2000b, 49) kutsuu organisaatioviestinnän tutkimuksen historian kannalta vahingollisimmaksi paradigmasiirtymäksi. Kyseinen malli on edelleenkin ilmeisen elinvoimainen, sillä se esitetään viestinnän perusprinsiippinä mm. eräässä organisaatiokäyttäytymistä koskevassa kurssikirjassa, jonka tuorein painos on vuodelta 2008 (Robbins & Judge 2008, 159–161). Tätä 40-luvulta peräisin olevaa mekanistista viestinnän mallia tarjoillaan johtamisen opiskelijoille siis edelleen, vaikka johtamiskirjallisuudessa puhutaankin jo laajasti rationaalisesta ja positivistisesta ajattelusta irtautuneista teemoista. Viestinnän prosessikoulukunnan perusparadigmat pohjautuvat selvästi samoihin lineaarisiin ja rationaalsiin käsityksiin kuin klassisen strategiakoulukunnan ja

tieteellisen liikkeenjohdon perusoletukset. Tämän tutkielman viestintää koskeva näkökulma nojaa merkityskoulukunnan näkemyksiin. Nämä näkemykset voi tiivistää Åbergin viestinnän määritelmään (Åberg 2000, 54), joka summaa molempien pääkoulukuntien käsitykset seuraavasti: ”Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.”

3.4.1 Tulkinta, ymmärrys ja merkitys

Edellä mainitun teoreettisen lähtökohdan mukaisesti viestintä ei ole pelkkää tiedon siirtoa, vaan sen olennainen tehtävä on vaikuttaa viestittäviä asioita koskeviin tulkintoihin sekä niiden kautta syntyvään ymmärrykseen ja merkitykseen. Aula (2000b, 42) sanoo, että uuden ajan organisaatioissa viestintä on merkitysten luomista, ylläpitämistä, muuttamista ja tuhoamista. Aulan mukaan organisaatiot ovat inhimillisen vuorovaikutuksen verkosto, jossa johtajien tehtävänä on hoitaa tätä verkostoa viestinnän ulottuvuuksia hyödyntämällä. Viestinnän tarkoitus ei ole pelkästään vahvistaa tiettyjä yhteisiä käsityksiä, vaan viestinnällä voidaan myös murtaa ja muuttaa olemassa olevia merkityksiä ja luoda niiden tilalle uusia. Tällaisesta uutta tulkintaa, ymmärrystä ja merkitystä luovasta prosessista on kyse mm. silloin kuin organisaatiota yritetään saada irtautumaan vanhoista toimintatavoista ja korvaamaan ne uusilla.

Merkityksen osalta Åberg korostaa sitä, että merkityksen rakentuminen on aina yksilöllinen prosessi. Saaduille viesteille ja niihin liittyville asioille annettavat merkitykset rakentuvat kulloisenkin kontekstin, kulttuurin sekä yksilöllisten kokemusten ja näkemysten yhdistelmänä. Yksilöt voivat reagoida samoihin ärsykkeisiin eri tavoin ja ärsykkeet aiheuttavat yksilöllisiä assosiaatioita. Semioottis-kulttuurisen lähestymistavan mukaan sanomat ovat polyseemisiä eli monimerkityksellisiä, koska kieli on epätarkkaa ja jokainen muodostaa tulkintansa omista lähtökohdistaan. (Åberg 2000, 36–39) Viestinnän kannalta tämä tarkoittaa sitä, että yhden eksaktin tulkinnan ja merkityksen aikaan saaminen organisaatiossa on käytännössä mahdotonta, mutta kontekstin ja viitekehyksen huomioinnilla ja niihin vaikuttamalla, voidaan vaikuttaa myös tulkintoihin ja merkitysten syntyymiseen.

Tulkintojen ja merkitysten muodostamisella olla yhteys yksilön tunteisiin ja niitä kautta rakentuvien asenteiden syntyymiseen. Weissin ja Cropanzanon (1996) mukaan työyhteisön tapahtumat ja olosuhteet, jotka luovat mahdollisuuden organisaation tavoitteiden saavuttamiselle, muodostuvat positiivisesti vaikuttavista tapahtumista ja nämä tapahtumat määrittävät lopulta millaisia mielialoja ja tunteita työyhteisössä ilmenee (Ashkanasy & Ashton-James 2007, 58). Nämä mielialat ja tunteet voivat johtaa pitkäaikaisempien asenteiden muodostumiseen, ja kyseiset asenteen taas vaikuttavat siihen, millaisessa kulttuurillisessa kontekstissa viestintä toimi ja miten

viestintää tulkitaan.

Pfefferin (1981) mukaan johtaminen on symbolinen prosessi, johon kuuluu jaetun merkityksen luominen ja ylläpitäminen alaisten keskuudessa (Ashkanasy & Ashton-James 2007, 66). Ortnerin (1973) malliin tukeutuen Ashforth ja Humphrey (1995) sanovat, että symbolit luovat vuorovaikutusta kognitiivisen ja emotionaalisten reaktioiden välillä, ja tästä johtuen Ashforth ja Humphrey esittävät, että symbolinen johtaminen sisältää kiteyttävien ja syventävien symbolien käyttämistä herättämään tunteita, jotka voidaan yleistää koskemaan organisaation tavoitteita (Ashkanasy & Ashton-James 2007, 66). Näin ollen voidaan sanoa, että johtamisen yhtenä tehtävänä on pelkän tiedottamisen sijaan nimenomaan jaetun merkityksen luominen symbolien ja positiivisten tunteiden herättämisen kautta.

3.4.2 Viestinnän kaksoisfunktio

Pekka Aula (1999) on esittänyt viestinnän muodostuvan kahdesta viestinnän ideaalityypistä, integroivasta ja dissipatiivisesta viestinnästä. Yhdessä nämä viestinnän samanaikaisesti ilmenevät kaksi tehtävää muodostavat viestinnän kaksoisfunktion. Integroiva viestintä on organisaation yhtenäisyyttä ja järjestystä lisäävää viestintää. Se noudattaa tiettyä linjaa ja ohjaa organisaation ymmärrystä ja tulkintoja tiettyyn suuntaan. Integroiva viestintä on yksiäänistä, tarkoituksellista ja kontrolloitua viestintää. Integroiva viestintä ei kyseenalaista vaan antaa vastauksia. Se luo pysyvyyttä ja jatkuvuutta. Näin ollen integroivan viestinnän ääripäässä on yhteen ”totuuteen” sitoutunut organisaatio, joka ei salli eriäviä mielipiteitä, eikä pysty luomaan uutta tietoa tai oppimaan uutta. Dissipatiivinen viestintä on hajauttavaa ja epäjärjestystä luovaa viestintää. Se on kontrolloidun sijaan spontaania sekä impulsiivista ja yksiäänisyyden sijaan moniäänistä sekä dialogista. Dissipatiivisessa viestinnässä olemassa olevia oletuksia ja totuuksia haastetaan, kyseenalaistetaan ja murretaan. Dissipatiivisen viestinnän kautta organisaatio pystyy löytämään uusia ajatuksia, ratkaisuja ja innovaatioita sekä muuttamaan niiden kautta toimintaansa. Omassa ääripäässään dissipatiivinen viestintä johtaa sekasortoiseen ja hallitsemattomaan organisaatioon.

Kuten sanottu, integroiva ja dissipatiivinen viestintä ovat ideaalityyppejä, eivätkä siten esiinny puhtaina tapauksina todellisuudessa. Aulan teoria korostaakin kaksoisfunktion dynaamiikkaa eli sitä kuinka integroiva ja dissipatiivinen viestintä toimivat dynaamisessa ja epälinearisessa yhteydessä toisiinsa. Siinä missä sopiva määrä dissipatiivista viestintää auttaa organisaatiota uudistumaan ja esimerkiksi löytämään strategiaan uusia näkökulmia, tarvitaan sen vastapainoksi sopivaa integroivaa viestintää, jotta valitut strategiset linjaukset saadaan muutettua organisaation käytännöiksi. Aulan näkemyksen mukaan kyse on organisaation kyvystä toimia kaaoksen partaalla: organisaation tulee samaan aikaan kyetä yhdenmukaistamaan toimintojaan, mutta myös muuttamaan niitä uudistukseksi. Kyse on siis vastaavasta ilmiöstä kuin kontingenssiteoriassa,

jonka mukaan organisaatioiden keskeinen ongelma on toimintojen integroinnin ja hajauttamisen välinen ristipaine.

3.4.3 Viestintä ja organisaatiokulttuuri

Aulan (1999) dynaamisen organisaatioviestinnän teorian mukaan organisaation kulttuuri ja viestintä ovat rekursiivisessa yhteydessä toisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation viestintä vaikuttaa organisaation kulttuuriin samaan aikaan, kun organisaationkulttuuri vaikuttaa organisaation viestintään. Viestintä ja kulttuuri ovat silloin jatkuvassa ja dynaamisessa vuorovaikutuksessa. Tämä vuorovaikutus on epälineaarista, ja siten vaikutusten kausaalisuutta ei voi tarkasti ennustaa etukäteen. Vaikka organisaation kulttuuri on luonteeltaan suhteellisen pysyvä, on se kuitenkin jatkuvassa liikkeessä ja vaikutuksille altis. Tällöin organisaatioviestinnässä tulee sekä tunnistaa kulttuurin vaikutus viestintään ja viestinnän vaikutus (tai vaikuttamattomuus) kulttuuriin. Aiemmin kuvattu viestinnän kaksoisfunktio kytkeytyy myös kulttuuriin: integroiva viestintä voi vahvistaa kulttuurin yhtenäisyyttä, dissipatiivinen puolestaan hajauttaa ja uudistaa sitä.

Olennaista viestinnän onnistumisen kannalta on siis sen sopeuttaminen organisaation kulttuuriin, niin että halutut vaikutukset ovat edes halutun suuntaisia. Sopeuttaminen organisaation kulttuuriin tarkoittaa käytännössä sekä viestin sisällön pohtimista että sen muotoilua. Sen lisäksi, että viestinnässä tiedetään mitä sanotaan, pitää myös ymmärtää miten viesti kerrotaan kyseisessä kulttuurillisessa kontekstissa, niin että siitä muodostuvat tulkinnat ja ymmärrys ovat halutun kaltaisia.

3.4.4 Virallinen ja epävirallinen viestintä

Organisaatioissa tapahtuu viestintää kaiken aikaa kaikilla sen tasoilla. Usein esiintyvä harhaluulo tuntuu olevan se, että organisaatioviestinnäksi käsitetään vain organisaation virallinen viestintä eli se viestintä, jonka organisaation johto on siunannut, ja joka sisältää johdon päättämät asiat virallisessa muodossaan. Organisaatiossa tapahtuu kuitenkin myös paljon epävirallista viestintää sekä sen jäsenten välillä että myös organisaatiosta ulospäin. Tämä epävirallinen viestintä saattaa hyvinkin olla ristiriidassa virallisen viestinnän kanssa. Vaikka virallinen viestintä pyrkisi olemaan integroivaa, se voikin olla dissipatiivista siirtyessään epäviralliselle tasolle. Toisaalta epävirallinen viestintä voi myös toimia virallisen viestinnän jatkeena, ja siirtää sen rakentamia merkityksiä ja tulkintoja organisaatiossa eteenpäin. Se kumpaan suuntaan epävirallinen viestintä kallistuu, riippuu virallisen viestinnän uskottavuudesta. Jos virallinen viestintä koetaan uskottavaksi, mielekkääksi ja merkitykselliseksi, ja se on muotoiltu niin, että sen olennaisen sisällön siirtäminen eteenpäin on helppoa, siirtyvät virallisen viestinnän merkitykset helpommin osaksi myös epävirallista viestintää ja organisaation jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. Kyse ei suinkaan ole

siitä, että tavoitteena on aivopestä tai käännyttää organisaation jäsenet yhden virallisen totuuden kannalle, vaan siitä että viestinnän avulla saadaan muodostettua yhteisiä merkityksiä yhteisen toiminnan koordinoimiseksi kohti organisaation tavoitteita.

3.4.5 Organisaatioviestinnän ulottuvuudet

Pringle ja Gordon (2001) ovat kuvailleet tapaa, jolla yritys saadaan muuttamaan brändin määreet eläväksi käytännöksi organisaatiossa. Pringlen ja Gordonin näkemyksen mukaan brändi ei voi olla organisaation toiminnallisesti todellisuudesta irrallaan oleva rakennelma, vaan organisaation kaikkien jäsenten on toteuttava sitä käytännössä jokapäiväisessä toiminnassaan, ja brändin toteuttamisesta on tultava käytännön toiminnassa näkyvä tapa. Brändin eläväksi käytännöksi muuttamisen edellytyksenä on toimiva viestintä, ja Pringlen ja Gordonin ajatukset voi suoraan kytkeä myös strategiaan ja siihen liittyvään viestintään. Heidän mallinsa soveltaminen tarjoaa hyvän tavan tutkia strategiaan, tai ylipäätään organisaatioviestintään, liittyviä ulottuvuuksia.

Pringlen ja Gordonin (2001) mukaan brändin ja strategian eläväksi käytännöksi muuttavassa viestinnässä ja johtamisessa on neljä eri ulottuvuutta: rationaalinen, emotionaalinen, poliittinen ja henkinen. *Rationaalinen* ulottuvuus vastaa kysymykseen *mitä* organisaatio tekee. Se sisältää organisaation toimintaan liittyvät objektiiviset ja funktionaaliset elementit. Viestinnällisesti rationaalinen ulottuvuus sisältää selkeitä faktoja, ohjeita ja suunnitelmia eli kaiken sellaisen, joka voidaan kuvata tarkasti, toistaa sellaisenaan ja mitata määrällisesti. Rationaaliseen ulottuvuuteen kytkeytyvät myös työstä saadut aineelliset palkkiot. *Emotionaalinen* ulottuvuus käsittelee kysymystä siitä *miten* organisaatio suorittaa tehtävänsä. Emotionaalinen ulottuvuus sisältää ne psykologiset ja tunnetason elementit, joiden perusteella yksilö sitoutuu organisaationsa ja sen tavoitteisiin. Tunnetason toiminta ja viestintä määrittää hyvin pitkälle sen kuinka yksilö suhtautuu esimiehiinsä, työtovereihinsa ja asiakkaisiinsa sekä sen, kuinka vuorovaikutus näiden välillä muodostuu. Emotionaalisella tasolla kannustimet ja palkkiot ovat aineettomia, eivät rahallisia. *Poliittinen* ulottuvuus määrittelee toiminnan legitimitetin ja vastaa kysymykseen *miksi* organisaatio tekee mitä se tekee ja *miksi* se on oikein. Poliittinen ulottuvuus määrittelee sekä organisaation että yksilön intressit ja niiden suhteen muihin toimijoihin niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Poliittiset tekijät muodostavat ne organisaation tavat, joiden mukaan organisaation jäsenet käyttäytyvät toimintansa puitteissa ja tekevät arvopohjaisia valintoja käytännön tilanteissa. Yhteisiin tapoihin ja käytäntöihin sitoutuminen vähentää Pringlen ja Gordonin mukaan lyhytnäköistä omien etujen tavoittelua. Samalla se rohkaisee yksilöitä ottamaan hallittuja riskejä ja käyttämään omaa, yrittäjämäistä harkintaa. Poliittisesti valveutunut yksilö osaa ottaa huomioon tekojensa seuraukset ja pystyy kantamaan niistä myös vastuun, mutta saa vastaavasti onnistuneesta toiminnasta tunnustusta. *Henkisen* ulottuvuuden tasolla kiteytyy vision olennaisin kysymys eli *mihin* organisaation toiminta sen jäsenet johtaa. Edellä mainittuihin

ulottuvuuksiin verrattuna henkinen taso on kaikkein vaikeimmin todettavissa ja määriteltävissä. Kyseessä ei ole konkreettinen paikka tai taloudellinen tulos, vaan kokemus siitä, että organisaation tavoitteena on jotain tärkeää ja merkitsevää, jonka saavuttamisen eteen yksilö on valmis tekemään töitä. Tavoitteeseen pyrkimisen motivaatio ja sen saavuttamisesta koettu hyöty on nimenomaan henkistä. Olennaisin kannustin on se, että yksilö kokee itsensä ja roolinsa tavoitteiden kannalta merkittäväksi, ja että hän osa suurempaa kokonaisuutta ja organisaation tarinaa. Henkinen ulottuvuus koskee organisaation olemassa olon merkitystä ja oikeutusta ja yksilön merkityksellistä roolia organisaation osana. Oman työn on tuotettava itselle ja muille muutakin hyvää kuin oma palkka. Pringle ja Gordon kytkevät henkisen tason osaksi organisaation yhteiskuntasuhteita ja -vastuuta. Pringle ja Gordon korostavat johtajien ja esimiesten esimerkin merkitystä roolimalleina. Jos organisaation johdon tarkoituksena on vahvistaa henkistä ulottuvuutta, niin johdon on itse näytettävä mallia. (Pringle & Gordon, 2001).

Klassinen strategia-ajattelu ja mekanistinen viestinnän prosessimalli ovat keskittyneet viestinnässä lähinnä rationaaliseen tasoon. Koska klassisen koulukunnan lähtökohtana on ollut analyttinen rationaalisuus, ja tunteet on nähty lähinnä häiriöinä, on myös viestintä keskittynyt rationaalisten ja objektiivisesti perusteltavien asioiden korostamiseen. Pringlen ja Gordonin (2001, 14) mukaan pelkästään rationaaliseen sisältöön nojaavat sisäisen viestinnän keinot ovat kaikkein tehottomimpia, sillä ne ovat tylsiä eivätkä ruoki ihmisten mielikuvitusta. Jotta organisaation johto pystyy saavuttamaan organisaation jäsenten huomion kilpailussa kaikkea ulkopuolista informaatiota vastaan, täytyy viestinnän olla rikasta, monimuotoista ja lähteä rationaalisten aspektien sijaan tunteisiin vetoavista tekijöistä. Lisäksi viestinnässä tulee huomioida poliittinen ja henkinen taso, ja perustella niiden kautta organisaation toimintaan liittyvät arvot, niiden perusteet sekä kunkin yksilön rooli ja merkitys kokonaisuuden osana.

Pringlen ja Gordonin mallissa mainitut ulottuvuudet ja niiden merkitys työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden rakentajana kytkeytyvät selvästi seuraavassa luvussa käsiteltävään positiivisen organisaatiokäyttäytymisen teemaan.

3.5 Toiminta ja käyttäytyminen

Kuten edellä todettiin tarkoittaa strategian toimeenpano sitä, että strategian edellyttämät toimintatavat muuttuvat osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Organisaatio toiminta ja käyttäytyminen jaetaan tässä kahteen eri osaan. Organisaation toiminta tarkoittaa tässä tutkielmassa työn suorittamista eli lähinnä päivittäistä operatiivista toimintaa. Käyttäytyminen puolestaan kattaa sen miten organisaatio toimii sosiaalisena kokonaisuutena sekä miten ja millaisten mentaalisten mallien ohjaamina organisaation yksilöt käyttäytyvät yhdessä ja erikseen. Mainitun jaon pohjalta tämän tutkielman perusoletus on se, että operatiivisen toiminnan suhteen

muodolliset edellytykset strategian toteuttamiseen ovat olemassa (ks. luku 3.3.3). Tarkoituksena on siis pohtia niitä käyttäytymisen tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten haluun toimia strategian edellyttämällä tavalla, jotta jatkossa voi pohtia sitä, miten tähän tahtotilaan voi viestinnällä ja sen oikealla muotoillulla vaikuttaa.

Käyttäytymisen käsitteen alle sijoittuu kaikki se yksilöiden oma sekä yksilöiden välinen toiminta, joka ei ole suoranaista työn suorittamista. Käyttäytymisen takana vaikuttavat sekä yksilön omat että organisaation yhteiset mentaaliset mallit: arvot, asenteet, perusoletukset ja uskomukset. Ryhmän tasolla puhuttaessa nämä mentaaliset mallit muodostavat organisaation kulttuurin.

Yksilön kannalta käyttäytymistä ohjaavat yksilön mentaaliset tilat. Käyttäytymistä ovat myös yksilön kyvyt mm. vuorovaikutukseen, oppimiseen, uusien näkökulmien omaksumiseen ja oman toiminnan arviointiin. Käyttäytymisen mallien kautta määrittyy esim. se, kuinka helposti yksilö omaksuu strategian työnsä osaksi ja kuinka halukas yksilö on opettelemaan niitä tietoja ja taitoja, joita uuden strategian myötä muuttunut toimenkuva vaatii. Käyttäytymiseen liittyvät tekijät ohjaavat myös yksilön reagointia ympäristöön ja sen kanssa käytävään vuorovaikutukseen, viestintä mukaan lukien.

Organisaation ryhmätoiminnan kannalta käyttäytymistä on se, miten yksilöt toimivat vuorovaikutuksessa organisaation muiden jäsenten kanssa, millaiset viralliset tai epäviralliset säännöt tätä vuorovaikutusta ohjaavat ja millaisten jaettujen mentaalisten mallien mukaan organisaatio suhtautuu sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöönsä. Organisaation käyttäytyminen perustuu virallisen sääntöjen lisäksi suurelta osin organisaation kulttuuriin, jonka kautta edellä mainitut käyttäytymistä ohjaavat viralliset ja epäviralliset säännöt määrittävät ja sosiaalistuvat osaksi organisaation toimintaa.

3.5.1 Toiminta ja suoritustaso

Lindroos ja Lohivesi (2004) määrittelevät yksilön suoritustason muodostuvan kolmen komponentin tulona, niin että suoritustaso = osaaminen x resurssit x tahto. Henkilön suoritus vaatii ensinnäkin osaamista, kykyä selviytyä hänelle annetuista tehtävistä. Toisekseen hän tarvitsee resursseja, työn suorittamiseen tarvittavia välineitä ja järjestelmiä. Kolmas tärkeä tekijä on tahto, halu käyttää omaa osaamistaan ja käytettävissä olevia resursseja tehtävän suorittamiseen. Koska kyseessä on kertolasku eikä summa, voi yhden tekijän nollaaminen teoriassa nollata myös suoritustason. Hyvä osaaminen ja laajat resurssit eivät siis riitä, jos ei ole myös tahtoa niiden soveltamiseen, ja lopputulos on kirjaimellisesti enemmän kuin osiensa summa. Laskukaava on tietenkin vain esimerkinomainen, sillä komponenteilla ei luonnollisestikaan ole mitään absoluuttista numeerista arvoa.

Suoritusasteen käsitteen rinnalle voi nostaa myös Brunssonin (2000) mallin, jonka mukaan yksilön kannalta olennaiset toimintaa ohjaavat tekijät ovat *motivaatio*, *odotukset* ja *sitoutuminen*, joista kukin toimii omana komponenttinaan ja voi myös suuntautua eri kohteisiin. Se, että yksilö on motivoitunut suorittamaan omaa tehtäväänsä ei välttämättä tarkoita sitä, että hän on myös sitoutunut organisaatioon tai sen tavoitteisiin. Brunssonin mukaan organisaation toiminnan kannalta keskeinen haaste on saada yksilön motivaatio, odotukset ja sitoutuminen suunnattua samaan kohteeseen eli organisaatioon ja sen tavoitteisiin.

3.5.2 Positiivinen organisaatiokäyttäytyminen

Perinteinen organisaatiokäyttäytymisen tutkimus on ollut ongelmalähtöistä ja on siten keskittynyt lähinnä organisaatiokäyttäytymisessä havaittujen oireiden tutkimiseen ja ehkäisemiseen (ks. Quick & Macik-Frey 2007; Hakanen 2005). Ongelmalähtöisen organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen yksi perusoletus on se, että oireiden puuttuessa työyhteisö tai työtä tekevä henkilö on terve. Positiivinen organisaatiokäyttäytymisen tutkimus lähtee puolestaan liikkeelle ajatuksesta, että oireiden lisäksi on olemassa joukko positiivisia attribuutteja, joiden olemassaolo on terveen työyhteisön ja työhyvinvoinnin edellytys, eikä pelkkä oireiden puuttuminen vielä takaa tehokkaan ja hyvinvoivan organisaation olemassa oloa. Samaa logiikkaa voi soveltaa myös muutosvastarintaan. Sen puuttuminen ei sinänsä takaa, että organisaatio on kyvykäs muuttamaan ja mukauttamaan toimintaansa, vaan muutoksen toteuttamiseen pitää olla olemassa myös positiiviset edellytykset.

Quick ja Macik-Frey (2007) ovat määritelleet terveen ja hyvinvoivan organisaation kolme keskeistä tekijää, jotka ovat yhteisiä sekä yksilölle että työyhteisölle. Kyseiset tekijät voi nähdä myös pohjana strategisesti terveelle organisaatiolle eli organisaatiolle, jolla on hyvät edellytykset tehokkaiden ja tuloksekkaiden strategiaproessien toteuttamiseen. Terveen työyhteisön tekijät ovat *olemassaolon merkitys*, *laadukkaat kontaktit muihin* sekä *positiivinen itse- ja ammattitunto*. Olemassaolon merkitys viittaa organisaation tapauksessa siihen, että organisaation olemassaololla on olemassa selvä tarkoitus ja jokaisella sen jäsenellä merkitykselliseksi koettu rooli organisaatiossa. Terveellä organisaatiolla on selkeä missio ja tavoitteet. Sen toiminnassa noudatetaan tiettyjä periaatteita, ja organisaatiolla on sisäistä ja ulkoista integriteettiä. Terve organisaatio tarjoaa kasvun mahdollisuuksia sekä huomioi ja palkitsee onnistumisesta. Laadukkaat kontaktit toisiin viittaa yhteisön toimintaan ja sen jäsenten välisiin suhteisiin. Terveessä organisaatiossa vuorovaikutus ja kommunikaatio toimii avoimesti ja rehellisesti. Se tarjoaa jäsenilleen yhteenkuuluvuuden tunnetta osana isompaa kokonaisuutta ja arvostaa yhteisiä saavutuksia. Terve organisaatio arvostaa yksilöllisyyttä ja erilaisuutta niin ihmisten, ajatusten kuin osaamisenkin suhteen. Sen tavoitteena on vahvistaa yhtäaikaista sekä yksilöiden autonomiaa että keskinäistä sosiaalista tukea ja vuorovaikutusta. Positiivinen itse- ja ammattitunto perustuu työn vaativuuden, palkitsevuuden ja

hallinnan väliseen tasapainoon, kasvun mahdollisuuksiin, hyviin tukijärjestelmiin ongelmatilanteissa sekä ylipäätään turvalliseen työympäristöön.

Yhteenvetona voi todeta, että terveen työyhteisön määreet ovat monelta kohtaa yhteydessä eri yhteydessä mainittuihin tehokkaan organisaation määreisiin. Terveellä organisaatiolla on selvä missio ja mielekkäitä tavoitteita, joihin myös henkilökunta on sitoutunut, koska he kokevat roolinsa merkityksellisiksi ja saavat hyvin toimivan vuorovaikutuksen kautta tukea muilta organisaation jäseniltä omien tehtäviensä suorittamiseen. Selvä missio, mielekkäät tavoitteet, merkitykselliset roolit ja toimiva vuorovaikutus ovat kaikki tekijöitä, joilla on selvä yhteys viestintään ja etenkin viestinnän funktioon merkityksien muodostajana ja välittäjänä.

Quick ja Macik-Frey (2007) korostavatkin ennen kaikkea kommunikaatiotaitojen merkitystä terveen organisaation keskeisenä tekijänä. Heidän mukaansa kommunikaatio-ongelmien puuttuminen ei tarkoita toimivaa kommunikaatiota, vaan hyvän kommunikaation edellytyksenä on kommunikaatiokompetenssi. Kommunikaatiokompetenssin kautta rakennettu vuorovaikutus on sekä tehtävä- että suhdeorientoitunutta. Toimiva vuorovaikutus ja autonomisten yksilöiden keskinäinen riippuvuus ovat Quickin ja Macik-Freyn mukaan keino varmistaa terve, vireä ja tuloksekas toimintatapa.

3.6 Strategiset tulokset

Oleellinen osa strategista ajattelua on se, että strategioilla tavoitellaan jotain. Yleisellä tasolla tähtäimessä on yleensä visio eli käsitteellisellä ylätasolla määritelty ihannetilä, johon organisaatio pyrkii. Se voi olla täsmällinen ja mitattava tai jossain määrin abstrakti. Ylätasoin vision lisäksi strategioita ohjaavat moninaiset yksittäiset, spesifit ja yleensä konkreettiset ja mitattavat tavoitteet. Näiden tavoitteiden ja niihin liittyvien mittarien toteuttamiseen voidaan soveltaa eri menetelmiä, kuten esimerkiksi tasapainotettua mittaristoa (ks. Kaplan & Norton 2002). Strategiset tavoitteet voivat myös olla eksplisiittisten tavoitteiden lisäksi implisiittisiä (Whittington 2001). Ääneen lausutuilla tavoitteilla voi myös olla taustallaan piiloagenda tai kuten kuten Whittington (2001) mainitsee, tavoitteet saattavat olla myös osittain tiedostamattomia ja psykologisia. Tässä yhteydessä lähtökohtana on se, että strategiset tavoitteet ovat artikuloituja, eksplisiittisiä ja mitattavissa joko laadullisesti tai määrällisesti.

Strategisena tuloksena voidaan siis pitää niitä tuotoksia, tuloksia ja vaikutuksia, joita strategian avulla saadaan aikaan. Strategian onnistumista voi arvioida sillä perusteella, että kuinka hyvin aikaansaannokset vastaavat asetettuja tavoitteita. Onnistumista voidaan mitata erilaisilla mittareilla, jotka voivat olla joko eksakteja määrällisiä mittareita tai arviointiin perustuvia laadullisia mittareita. Tulosten mittaaminen ei ole vain tapa todeta strategian tuloksellisuus, vaan myös palautekanava, jonka avulla strategiaa ja strategiaproessia voidaan kehittää. Tulosten

arviointi ei siis ole strategiaprosessin päätepiste vaan prosessin etenemistavasta riippuvainen väliaikapiste.

Se millä perusteella tavoitteet asetetaan, on sidoksissa siihen yleiseen viitekehykseen, joiden pohjalta strategioita luodaan ja toteutetaan. Whittingtonin (2001) mukaan tapa lähestyä strategiaa määrää myös sen keskeiset tavoitteet. Whittington sijoittaa strategioiden tavoitteet janalle, jonka ulottuvuuksina ovat puhdas taloudellisen voiton tavoittelu ja pluralistiset tavoitteet. Ensin mainitun koulukunnan keskeiset tavoitteet ovat itsestään selvät – ääneen lausuttuna tavoitteena on yksiselitteisesti voiton maksimointi. Pluralistisiin tavoitteisiin taas voi sisältyä taloudellisen voiton lisäksi muita tavoitteita, jotka voivat olla aineellisia tai aineettomia. Julkisella organisaatiolla voi esimerkiksi olla tavoitteena erilaisia kansalaisten sivistykseen liittyviä tavoitteita, ja vastaavasti yrityksen strategisena tavoitteena voi olla voiton lisäksi henkilöstön parempi hyvinvointi tai toimialan yleisen profiilin parantaminen.

Strategiset tavoitteet ja tavat mitata niitä ovat moninaisia ja kullekin organisaatiolle yksilöllisiä. Sen vuoksi tässä yhteydessä ei määritellä tai eritellä strategisia tuloksia tämän tarkemmin, vaan strategisten tulosten käsittely jätetään yleiselle käsitteelliselle tasolle.

3.7 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Strategian eräs keskeinen tarkoitus on toimia organisaation toiminnan tarkoitusta ja suuntaa kommunikoiavana viestinä, jolla on sisällön lisäksi organisaation kulttuuriin ja kontekstiin sovitettu muoto, joka huomioi organisaation sisällä jaetut merkitykset ja niihin liittyvät symbolit. Strategiaprosessi on kaiken strategisen toiminnan kattava kokonaisuus, jonka tehtävänä on strategian muodostamisen lisäksi huolehtia sen toteutumisesta ja ennen kaikkea strategiaa koskevan viestin ja merkityksen välittämisestä organisaation sisällä. Strategiaprosessiin kytketyssä viestinnässä tulee myös ymmärtää ja hallita viestinnän kaksoisfunktio: viestinnän tulee toimia integroivasti silloin, kun tarkoituksena on yhtenäistää ja vakinaistaa käytäntöjä, toimintaa ja merkityksiä ja dissipatiivisesti silloin, kun tarkoituksena on murtaa vanhoja totuuksia, toimintamalleja sekä oletuksia ja luoda niiden tilalle uusia. Onnistunut strategiaviestintä vaikuttaa sekä yksilöiden että koko työyhteisön toimintaan ja käyttäytymiseen toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta lisäävästi. Se nostaa esiin strategiset toimijat ja vahvistaa heidän keskinäistä vuorovaikutustaan. Tällöin strategiaa koskeva tieto – aina uusista ideoista strategian toteuttamista koskeviin ongelmiin – löytää tiensä oikeille toimijoille mahdollisimman helposti ja tieto saadaan strategiaprosessin käyttöön. Tiedon lisäksi toimiva strategiaviestintä välittää ja muokkaa strategisten toimijoiden välillä jaettua ymmärrystä ja merkitystä strategiasta ja sen yhteydestä kunkin toimenkuvaan. Toimiva viestintä lisää yksilöiden tahtoa hoitaa tehtävänsä hyvin ja nostaa siten heidän suoritustasoaan, kunhan osaaminen ja resurssit ovat kohdallaan. Viestinnän

tehtävänä on myös lisätä ja ylläpitää organisaation terveyttä: luoda organisaation toiminnalle ja olemassaololle tarkoitusta, vahvistaa yksilöiden autonomiaa ja keskinäistä vuorovaikutusta sekä tukea organisaation jäsenten ammatillista itseluottamusta.

IV Aineiston keruu ja käsittely

4.1 Tutkimuskohteen valinta ja esittely

Vaikka tutkimuksen kysymyksenasettelu ja tutkimusintressi sai sytykkeensä suomalaista yritysmaailmaa koskevasta tutkimustiedosta ja problematiikasta, valikoitui varsinaiseksi tutkimuskohteeksi lopulta kuntaorganisaatio. Kuten johdannossa todettiin, ovat strategiat olennainen osa myös julkisten organisaatioiden toimintaa, joten strategiaviestintää koskevan ongelman voi olettaa koskevan myös julkista sektoria. Tutkimukset tukevat tätä oletusta.

Strandmanin (2009, 23) mukaan kuntien strategiseen johtamiseen ei ole tutkimuksessa paneuduttu riittävästi. Strandman sanoo, että kunnissa luodaan runsaasti strategioita eri tasoille ja toimijoille, mutta kuntaorganisaatioiden toimijoista harva edes tietää niiden olemassaolosta (2009, 23). Strandman (2009, 202) toteaa myös, että kuntien viestintä perustuu vielä rationaalis-positivistiseen viestintäparadigmaan, ja on siten yksisuuntaista ja hierarkkista viestintää, joka ei ole omiaan edistämään strategian aitoa sisäistämistä.

Ranniston mukaan kunnissa laiminlyödään jatkuva tavoitteista ja muutoksista viestiminen ja luotetaan siihen, että hyväksytyt ja painettu strategia muuttuu henkilöstön toiminnaksi ilman erityisiä ponnisteluja. Rannisto toteaa myös, että kuntien strategiat vaikuttavat vain vähän tosiasialliseen johtamiseen, ja strategiat ovat hallinnollista toimintaa ja pakollinen osa talousarvioprosessia. Rannisto jatkaa, että kuntien strategioilla ei useinkaan ole kytköstä normaaliin toimintaan, strategioiden käsittely on pinnallista ja alempien viranhaltijoiden vähäinen osallisuus strategiaproessiin heikentää myös heidän sitoutumistaan strategioihin. (Rannisto 2005, 170-173).

On siis perusteltua todeta, että strategiaviestintään liittyvät ilmiöt ja ongelmat ovat hyvin pitkälle universaaleja organisaation toimintasektorista riippumatta, ja että strategiaprosesseihin ja -viestintään liittyvät ongelmat jopa erityisen laajoja kuntaorganisaatioissa. Korostettakoon silti, että tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ei ole strategian viestintä nimenomaan kuntaorganisaation kontekstissa, vaan yleisenä organisaatioihin liittyvänä ilmiönä, jota voidaan tarkastella aiemmin käsitellyn teoreettisen viitekehyksen puitteissa. Tässä tapauksessa tutkimuskohde valikoitui jossain määrin sattuman kautta, sillä vaihtoehtoina oli myös yrityksiä. Kuntaorganisaatio on kuitenkin mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä erilaisia palveluja tarjoavat kuntaorganisaatiot sisältävät lukuisia toimintoja ja henkilöstö on suurelta osin oman alansa koulutettuja asiantuntijoita. Tämä toimintojen, osaamisen ja näkemysten kokonaisuus tarjoaa tutkittavaksi monipuolisen kontekstin viestinnän näkökulmasta. Etenkin kun edellä mainitut tutkimukset huomioiden voi väittää, että kuntien strategisessa johtamisessa ja viestinnässä on

paljon tutkittavaa ja kehitettävää.

Tässä tutkimuksessa kohteena on Sastamalan kaupunki, joka on Lounais-Pirkanmaalla, noin 50 kilometrin päässä Tampereelta sijaitseva, hieman vajaan 25 000 asukkaan kaupunki. Sastamalan kaupunki on ollut olemassa vuoden 2009 alusta lähtien, kun Vammalan kaupunki sekä Mouhijärven ja Äetsän kunnat yhdistyivät Sastamalan kaupungiksi. Suodenniemen kunta liittyi Vammalaan kahta vuotta aiemmin, vuonna 2007. Edellisen kerran kuntaliitoksia Sastamalan muodostaneissa kunnissa on tehty 1970 ja -80 luvuilla.

Kaupungin organisaatio muodostaa konsernirakenteen, johon kuuluu kaupungin ydinorganisaation lisäksi lukuisia tytäryhteisöjä. Tämän lisäksi konsernikokonaisuuteen kytkeytyy kaupungille palveluita tuottavia kuntayhtymiä, jotka eivät varsinaisesti kuulu konserniin, mutta joissa Sastamalan kaupunki on jollain tasolla osakkaana sekä päätöksentekijänä.

Vuoden 2010 lokakuussa Sastamalan kaupungin ydinorganisaation palveluksessa oli vakinaista henkilöstöä koko- ja osa-aikaisissa työsuhhteissa 915 henkilöä. Määräaikaiset (sekä osa- että kokopäiväiset) työntekijät mukaan lukien kaupungin organisaatiossa oli mainittuna ajankohtana kaikkiaan 1 372 henkilöä.

Sastamalan kaupungin vuoden 2011 talousarvion mukaan kaupungin toimintakulut ovat kaikkiaan noin 138 miljoonaa euroa, ja talous on ylijäämäinen. Kaupungin strategia keskeisine tavoitteineen ja arvoineen on kuvattu kaupungin talousarviossa. Uuden hallitusohjelman kaavailut kuntien valtionosuuksien leikkauksista ja uusista tehtävistä yhdistettynä syksyn 2011 ongelmiin maailmantaloudessa asettavat omat haasteensa myös taloudellisesti suhteellisen tasapainoiselle kunnalle.

Kaikkiaan voi todeta, että Sastamalan kaupunki on tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukainen tutkimuskohde mm. kokonsa, toimintansa laajuuden ja strategiaprosessinsa suhteen.

Tutkimuksen tekemisestä sovittiin helmikuussa 2011 Sastamalan kaupunginjohtajan Paavo Sallin kanssa. Hänen kanssaan käytiin myös aloituskeskustelu, jossa taustoitettiin kaupungin organisaatiota, sen toimintamallia, strategiaa ja siihen liittyviä haasteita. Kaupunginjohtajalta saatiin lupa aineiston keräämiseen tutkijan itsensä valitsemilta henkilöiltä kaupungin organisaatiossa. Kaupunginjohtajan kanssa sovittiin myös, että tutkija käy esittelemässä tutkimuksen yhteenvedon kaupungin johtoryhmälle tutkimuksen valmistuttua. Tutkimuksen tekemiseen, niin aineiston keräämiseen kuin sen analysointiin, oli siis täysin vapaat kädet, eikä kohdeorganisaation puolelta asetettu mitään varsinaisia reunaehtoja, eikä tutkimusta ole tehty kohdeorganisaation toimeksiannosta.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Kuten luvussa 2.2 todettiin, on tämän tutkimuksen tieteellinen tavoite konstruktiiivinen, ja tarkoituksena on yhdistää laadullisen tutkimuksen kautta saatua tietoa jo olemassa olevaan teoriaan ja tutkimustietoon, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin aiempaa parempi käsitys. Siten tämä tutkimus on jo lähtökohtaisesti sitoutunut laadullisten metodien käyttämiseen.

Kun tutkimuksen aihe, kohde ja laadullinen lähestymistapa olivat edellä kuvatulla tavalla määrättyneet, oli vielä valittava kuinka aineisto kerätään ja analysoidaan.

Aineiston keräämiseen oli vaihtoehtoina kaksi pääasiallista tapaa: puolistrukturoitu lomakehaastattelu, jossa kaikille tiedonantajille esitetään samat kysymykset niin, että vastaukset saa kirjoittaa omin sanoin tai haastattelu joko teemahaastatteluna tai puolistrukturoituna haastatteluna. Näistä vaihtoehdoista aineiston keräämisen menetelmäksi valittiin haastattelu siksi, että haastattelujen kautta aiheesta oli mahdollista saada syvempää ja omakohtaisempaa tietoa kuin lomakkeella. Lisäksi haluttiin välttää lomakkeiden lähettämistä seuraava vastausten odottelu ja karhuaminen sekä riski ”liian ohuista” vastauksista. Yhtenä kriteerinä oli siis haastattelujen tehokkuus ja toimivuus tiedonsaannissa. Haastattelu oli sopiva menetelmä myös siksi, että alustavasti haastateltaviksi kaavaillut henkilöt edustivat organisaatiossa eri ammattikuntia, toimintoja ja kaikkiaan kolmea eri organisaatiotasoa. Tämän vuoksi oli syytä olettaa, että hyvinkin erilaisia näkökulmia ja kokemuksia edustavasta joukosta saa eniten irti nimenomaan kasvokkain tehtävällä haastattelulla. Lomaketta olisi ollut haastavaa saada riittävän kattavaksi suhteessa haastateltavien erilaisiin lähtökohtiin, kun taas haastattelua pystyy muokkaamaan tilanteen mukaan mm. lisäkysymyksiin.

Menetelmän valintaa puolsi myös kirjallisuus. Gouldingin mukaan aineistolähtöisessä tutkimuksessa (Grounded Theory) yleisin menetelmä aineiston keräämiseen on kasvokkain tapahtuva strukturoimaton tai puolistrukturoitu haastattelu. Haastatteluja suositaan tiedonhankinnassa, koska niiden avulla on mahdollista saada rikasta ja yksityiskohtaista tietoa yksilön kokemuksista. (Goulding 2002, 59). Myöskin strategian viestintää tutkinut Strandman (2009) käytti väitöskirjatutkimuksessaan teemahaastattelua yhdistettynä vapaamuotoisiin kirjallisiin narratiiveihin.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään teemahaastattelua aineiston keräämiseen. Hirsjärvi (2002, 195-196) määrittelee teemahaastattelun haastatteluksi, jossa aihepiiri on tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Tämän tutkimuksen haastatteluja varten laadittiin aihepiirin ja joitain kysymyksiä sisältävä haastattelurunko, jota sovellettiin tilanteen ja haastateltavien kerronnan mukaan, tarvittaessa lisäkysymyksiä esittäen.

4.3 Aineiston kerääminen

Tutkimusaineisto kerättiin kolmen viikon aikana maaliskuussa 2011 Sastamalan kaupungin organisaation jäseniä haastatteleamalla. Haastatteluissa metodina oli teemahaastattelu, kuten edellisessä luvussa on kuvattu. Haastateltavat poimittiin Sastamalan kaupungin organisaation eri toiminnoista niin, että haastateltavina oli kolme johtoryhmän edustajaa, neljä hierarkiassa edellä mainittujen alaisuudessa toimivaa päällikkötason edustajaa sekä kaksi päällikköiden alaisuudessa toimivaa ns. vastaavaa työntekijää. Yhtä parihaastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Valikoimalla haastateltavat organisaation eri tasoilta pyrittiin saamaan esiin erilaisia näkökulmia, mutta liiallisen hajonnan välttämiseksi keskityttiin organisaation johtoon ja keskijohtoon. Haastateltavat edustivat eri prosesseja ja yksiköitä, mutta haastateltavien yhteisenä nimittäjänä oli kaupungin strategiassa mainittu strateginen tavoite kuntalaisten pahoinvoinnin vähentämisestä elämänhallintaa lisäämällä.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä joko puhelimitse tai sähköpostitse, ja kaikki haastattelut sovittiin suoraan haastateltavien kanssa. Kaikista pyydetyistä kaksi henkilöä kieltäytyi haastattelusta kiireisiinsä vedoten, mutta muut suostuivat haastatteluun ilman erityisempää taivuttelua. Kaikki haastattelut tehtiin haastateltavien omilla työpaikoilla. Haastattelut äänitettiin joko tietokoneella tai digitaalisella sanelulaitteella.

Koska osa haastatelluista halusi puhua luottamuksellisesti niin, että henkilöllisyys ei paljastu, on kaikki haastattelut käsitelty valmiissa tutkimuksessa anonymisti niin, että edes haastateltavan varsinainen titteli tai yksikkö ei käy ilmi tutkimuksesta. Kommentit on jaettu tunnisteilla johtoryhmän ja keskijohdon kommentteihin.

Pisin haastatteluista kesti kaksi ja puoli tuntia, lyhin viitisenkymmentä minuuttia. Keskipituudeltaan haastattelut olivat hieman vajaa puolitoista tuntia, ja kaikkiaan aineistoa kertyi noin yksitoista tuntia.

Kaikki haastattelut litteroitiin puhekieliseen tarkkuuteen. Litteroinnin suoritti Tutkimustie Oy, ja Sastamalan kaupunki maksoi litterointityön. Litteroituna aineistoa oli kaikkiaan noin 170 sivua.

Haastatteluilla saatua aineistoa oli siis suhteellisen paljon. Aineisto oli myös hyvin rikasta ja kertoi paljon muustakin kuin tutkittavasta aiheesta. Jopa lyhin haastattelu tarjosi runsaasti aineistoa ja näkökulmia analysoitavaksi. Teemahaastattelua voi siis pitää tämän tutkimuksen kannalta onnistuneena valintana, koska tavoitteena oli saada syvällistä aineistoa pienestä ryhmästä lyhyen ajan sisällä. Haastatteluaineiston runsaus toki aiheutti sen, että varsinaisen analyysin tekeminen oli varsin työlästä.

Haastattelujen lisäksi aineistona käytettiin Sastamalan kaupungin vuosien 2010 ja 2011

talousarvioita, virallista kehityskeskustelulomaketta sekä joitain henkilöstökokouksissa käytettyjä esitysmateriaaleja. Näitä valmiita kirjallisia aineistoja on käytetty tukimateriaalina varsinaisen haastatteluaineiston rinnalla, eikä niitä ole analysoitu samalla tarkkuudella tai metodeilla kuin haastatteluilla kerättyä aineistoa. Nämä sekundaariset aineistot saatiin haastatelluilta johtoryhmän jäseniltä tai Sastamalan kaupungin kotisivuilta.

4.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimetodina käytettiin Grounded Theory -malliin perustuvaa ja siitä sovellettua analyysitapaa. Grounded Theoryn oppeja noudatettiin lähinnä sen perusteella, mitä tämän tutkimuksen ohjaaja seminaareissa kyseisen metodin käyttämisestä kertoi sekä sen mukaan, mitä metodologiaopetuksessa ja joissain metodioppaissa (ks. esim. Goulding 2002) on asiasta tuotu esiin. Tässä yhteydessä ei eritellä Grounded Theoryn juuria, periaatteita tai koulukuntaeroja sen tarkemmin, vaan tarkoituksena on esitellä tässä tutkimuksessa käytetty analyysimalli. Puhdasoppisen metodin noudattamisen sijaan tavoitteena analyysin tekemisessä oli käyttää mielekästä ja mahdollisimman johdonmukaista analyysitapaa. Koska kyseessä on opinnäytetyö eikä väitöskirja, on Grounded Theoryn tiukimmista vaatimuksista tingitty esim. siinä, että tämän työn tarkoituksena ei ole luoda puhtaasti aineistoista nousevaa uutta teoriaa, vaan konstruoida aiemmin mainitun tieteellisen tavoitteen mukaisesti käytäntöön soveltuva malli uutta tietoa ja aiempaa teoriaa yhdistelemällä.

Litteroidun haastatteluaineiston analysointi eteni seuraavissa vaiheissa:

1) Ensimmäisessä vaiheessa kaikki aineisto luettiin läpi 2-3 kertaa, ensin kursorisemmin yleiskuvan aikaansaamiseksi ja sitten tarkemmin alustavia huomioita tehden.

Kun kaikki aineisto oli käyty lukemalla läpi, purettiin jokainen haastattelu Excel-taulukkoon niin, että yksittäiset havainnot (joko tutkijan oma huomio tai suora haastattelusitaatti) kirjattiin omaan soluunsa, ja näin kustakin haastattelusta syntyi oma sarakkeensa. Samalla puhekieliset lauseet muokattiin yksinkertaisempaan ja kirjakieltä lähellä olevaan muotoon. Tähän muokkaamiseen oli kaksi syytä. Ensinnäkin tekstin jatkokäsittely helpottui, kun teksti editoitiin selvempään ja tiiviimpään muotoon. Toiseksi, tavoitteena oli poistaa tekstistä mm. murreilmaisut sen vuoksi, että sitaateista ei tunnistaisi haastateltavaa. Korostettakoon vielä sitä, että analyysissä keskitytään vain asiasisällön analysointiin.

Tässä vaiheessa kirjattiin ylös vain tutkimuksen kannalta relevantit havainnot, ja epäolennaiset haastattelun osat jätettiin pois. Lopputuloksena oli havaintomatriisi, johon oli koostettu kaikkien haastattelujen havainnot.

Tämän vaiheen jälkeen Excel-taulukko tallennettiin, jotta työvaiheesta jäisi erillinen, vain kyseisen

työvaiheen lopputulokset sisältävä dokumentti.

2) Seuraavassa työvaiheessa kukin haastattelu siirrettiin Excelissä omaan työkirjaansa koodausta varten. Jokaiseen työkirjaan tehtiin koodimatriisi, joka mahdollista viiden eri koodin merkitsemisen kullekin havainnolle. Näin jokainen havainto oli mahdollista koodata useammalla koodilla. Jokaisen haastattelun koodaamisen jälkeen ko. haastattelussa käytetyistä koostettiin yhteenveto, josta näki kussakin haastattelussa käytetyt yksittäiset koodit ja niiden lukumäärän.

Tämä vaihe tehtiin kahteen kertaan, ja toisella kierroksella koodeja siivottiin ja täydennettiin. Kummankin koodauskierroksen päätteeksi työkirjat tallennettiin, jotta tarvittaessa on mahdollista palata taaksepäin edellisen vaiheen loppuun.

3) Kolmannessa vaiheessa kaikkien haastatteluiden kaikki koodit koottiin yhteen Excel-taulukon yhteenvetoa varten. Samalla luotiin matriisi, josta on nähtävissä kaikki käytetyt koodit, niiden jakautuminen haastattelujen kesken sekä frekvenssi kussakin haastattelussa. Tämän summaamisen tarkoituksena ei ole tehdä varsinaisia määrällisiä johtopäätöksiä, mutta kyseinen matriisi auttaa hahmottamaan yleisimpiä koodeja ja niiden esiintymistä eri haastatteluissa. Taulukon avulla on myös helppo etsiä havaintoja ja sitaatteja tiettyihin aiheisiin liittyen.

4) Analyysin neljännessä vaiheessa koodit ryhmiteltiin eri kategorioihin. Kun pääkategorioista oli syntynyt jonkinlainen käsitys, jatkettiin kategorioiden muokkaamista ja ryhmittelyä XMind-ohjelmassa, jonka avulla on mahdollista laatia ajatus- ja käsitekarttoja ja -malleja käsitteiden ja kategorioiden keskinäisistä suhteista. Tässä vaiheessa työskentely eteni Exceliin kirjattujen koodausten ja XMindiin karttojen välisenä pallotteluna. Näin jäsenneltyjen kategorioiden avulla laadittiin malli, jossa on kategorioittain hahmoteltuna tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset havainnot ja niiden keskinäiset yhteydet.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Koska kyseessä on pientä joukkoa koskeva laadullinen tutkimus, on tutkimuksesta johdettujen johtopäätösten yleistettävyyden rajallista. Tietyiltä osin havainnot sopivat yhteen aiempien teorioiden ja tutkimusten kanssa, mikä vahvistaa osaltaan käsitystä kyseisten teorioiden sopivuudesta ilmiön tutkimiseen ja jäsentämiseen. Eräät havainnot puolestaan täydentävät aiempia tutkimustietoja, ja niiden osalta yleistettäviä ovat vähintäänkin havaitut ilmiöt ja tekijät, vaikka ilmiöön liittyvät yksityiskohtaiset piirteet rajoittuisivatkin pelkästään tutkittavaan organisaation tai haastateltujen omiin kokemuksiin. Tutkimusaineiston rajallinen määrä ei välttämättä riitä johtopäätösten laajempaan yleistettävyyteen, mutta useat havainnot antavat johtolankoja jatkotutkimukseen. Jatkotutkimukseen liittyviä ajatuksia on eritelty tutkimuksen kuudennessa luvussa.

V LAADULLINEN ANALYYSI

5.1 Analyysin rakenne

Tässä pääluvussa analysoidaan kohdeorganisaation strategiaprosessia viestinnän näkökulmasta haastatteluissa kerätyn aineiston perusteella. Analyysi pohjautuu tutkimuskysymykseen siitä, mitkä tekijät vaikuttavat jaetun ja sisäistetyn strategiäkäsityksen muodostumiseen organisaatiossa. Tutkimuskysymyksen ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta tutkimuskysymyksen voi muotoilla myös seuraavasti:



Kuvio 3: Tutkimuskysymyksen asettelu

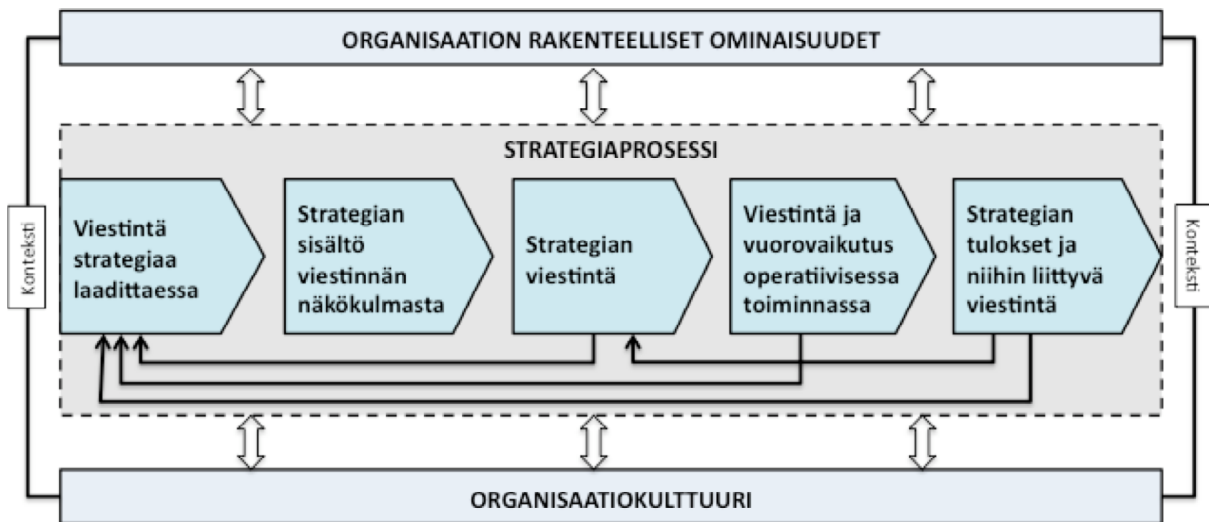
Koska kohdeorganisaatiossa ei ole harjoitettu varsinaista järjestelmällistä strategiaviestintää, huomiota ei voi keskittää suoraan strategiaviestinnän prosessin arvioimiseen, vaan asiaa täytyy tutkia hieman laajemmasta näkökulmasta. Kuten seuraavista luvuista selviää, kohdeorganisaatiossa strateginen ohjaus on lähinnä vertikaalista ylhäältä päin tapahtuvaa ohjausta. Tästä syystä aineiston analyysi tapahtuu yllä olevan kuvion oikeanpuoleista tutkimuslinjaa pitkin. Vasemmanpuoleisen tutkimuslinjan premissinä kun on se, että organisaatio toimii jaetun strategiäkäsityksen pohjalta enemmän tai vähemmän itseohjautuvasti niin, että kukin organisaation jäsen osaa tehdä omaan työhönsä liittyviä ratkaisuja sisäistetyn strategian pohjalta.

Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on se, että yhtenäisen strategiäkäsityksen muodostaminen koskee koko strategiaprosessia, ei vain laaditun strategian viestintää. Yhtenäinen strategiäkäsitys muodostuu monimuotoisen viestinnän kautta, ja viestintä on tekijä, joka nivoo strategiaprosessin yhteen varmistamalla olennaisen tiedon siirtymisen. Tutkimuksen kautta vahvistui myös käsitys siitä, että strategia on itsessään viesti ja kognitiivinen kokonaisuus, ei vain viestittävää dataa. Kirjallisuudessa strategian viestintää käsitellään usein prosessina, joka liittyy strategian

toteuttamiseen eli implementointiin. Silloin viestinnässä on helposti vallalla ns. myymisen näkökulma, ja tarkoituksena on käännättää organisaatio valittujen johtajien muodostaman strategian taakse. Yhteisen ja merkityksellisen strategiäkäsityksen muodostaminen on kuitenkin laajempi ja syvällisempi prosessi.

Tässä työssä sitoudutaan käsitykseen, jonka mukaan strategia ja sen toteuttaminen ovat yksi erottamaton kokonaisuus. Martin (2010, 66) sanoo, että strategian suunnittelun ja implementoinnin erottaminen toisistaan on lähes varma tapa saada strategia epäonnistumaan. Martin (2010, 69) korostaa, että strategian laatimisen ja toteuttamisen erottaminen toisistaan on ollut alun perin vain tutkimusta varten tehty käsitteellinen jako. Siitä on myöhemmin syntynyt Martinin näkemyksen mukaan vahingollinen paradigma, jonka perusteella nuo kaksi osaa erotetaan toisistaan myös käytännössä. Tämän näkökulman kautta strategian onnistumista ei voi arvioida suunnittelun tai toteutuksen kautta, vaan strategisen johtamisen kokonaisuutena. Analyysin kautta syntynyt käsitys strategiaviestinnän luonteesta on Martinin käsityksen kanssa yhteensopiva. Sen vuoksi nyt käsiteltävässä mallissa prosessin käsitteellistäminen ei lähde suunnittelu-toimeenpano-dikotomiasta, vaan strategiaprozessia tarkastellaan kokonaisuutena.

Aineiston analyysin kautta hahmottui viisi keskeistä strategiaprozessiin liittyvää osaa, joiden yhteisenä nimittäjänä toimii viestintä. Organisaatio, etenkin sen kulttuuri ja rakenteelliset ominaisuudet muodostavat strategiaprozessille ja siihen liittyvälle viestinnälle kontekstin, joka vaikuttaa siihen miten strategiaprozessi ja -viestintä toimivat käytännössä, miten strategiäkäsitykset ja strategian merkitys organisaatiossa muodostuvat sekä siihen miten ne vaikuttavat organisaation käyttäytymiseen ja toimintaan. Olennainen huomio onkin siis se, että kyseessä on vuorovaikutteinen ja kompleksinen kokonaisuus, jonka osat ovat sidoksissa toisiinsa. Strategian avulla pyritään vaikuttamaan organisaation toimintaan ja käyttäytymiseen, mutta strategiaprozessi ja sen kautta luotu strategia on itsessään heijastus organisaatiosta ja sen ominaisuuksista. Artikuloitu strategia tavoitteinen ei välttämättä se, jota organisaatio määrätietoisesti toteuttaa, vaan toteutunut strategia on organisaation itsensä muokkaama ja täydentämä toiminnallinen tulkinta. Myös tulokset ovat ainakin jossakin määrin tulkinnallisia ja niille annetaan tiettyjä merkityksiä, jotka taas vaikuttavat organisaation strategiäkäsityksiin ja strategian merkitykseen. Strategiaprozessin osat ovat myös keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja siten prosessi on nimenomaan syklinen eikä selväpiirteisen lineaarinen. Kuvio 4 esittää pääpiirteissään strategiaprozessin keskeiset vaiheet sekä osien vuorovaikutussuhteet osana organisatorista kontekstia.



Kuvio 4: Strategiaprosessiin liittyvä viestintä osana organisaation kontekstia.

Mallin logiikka on seuraava: Strategian laadinnassa muodostetaan käsitys siitä mitä tarkoitusta strategia palvelee ja millaisia linjauksia strategia sisältää; tämän käsityksen pohjalta artikuloidaan ja muotoillaan strategian sisältö organisaation kannalta relevanttiin muotoon; strategian viestinnällä taas varmistetaan, että strategian sisältö ja ennen kaikkea sen takana oleva ajatus saadaan leviämään organisaatioon uutta tietoa ja ymmärrystä luomalla ja vanhoja käsityksiä korjaamalla; viestinnän avulla ohjelmoidaan organisaation operatiivista toimintaa, organisaation päivittäistä käyttäytymistä, toimintaa ja keskinäistä vuorovaikutusta arvoihin ja perusoletuksiin vaikuttamalla; haluttuun suuntaan ohjatun toiminnan avulla saadaan aikaiseksi strategialla tavoiteltuja tuloksia, jotka viestitään organisaatiossa strategian uudelleenlaadintaa ja strategian merkityksen luomista varten.

Sykliset palauteketjut ovat pääsääntöisesti seuraavia: Strategian viestinnästä saadaan palautetta ja kommentteja, joiden perusteella voidaan arvioida laaditun strategian logiikkaa sekä sisältöä, ja tarvittaessa niitä voidaan korjata; strategiaan liittyvät ideat syntyvät usein osana operatiivista toimintaa, ja ne pitää ohjata osaksi strategian laadintaa ja päivittämistä, samoin uuden strategian soveltamista koskevat kommentit tulee saada sujuvasti takaisin strategian laadintaan tarvittavien päivitysten tekemiseksi; strategian tuloksilla arvioidaan strategian onnistumista, ja niistä saatava tieto tulee saada osaksi strategian laadintaa, tulokset ovat myös tekijä, joka vaikuttaa organisaation käsitykseen strategiasta ja sen merkityksestä, joten on oleellista hahmottaa miten tuloksista kommunikoidaan ja millaisia merkityksiä niille annetaan osana strategian viestintää.

Tässä pääluvussa arvioidaan ensin strategiäkäsityksiä ja strategian merkitystä kohdeorganisaatiossa sekä perehdytään kohdeorganisaatioon strategiaprosessin ja siihen liittyvän viestinnän kontekstina. Näiden kahden luvun jälkeen käydään läpi strategiaprosessin vaiheet yllä olevan mallin mukaisesti. Analyysia ja tutkimustavoitteen mukaista mallin rakennusta kuljetetaan

rinnakkain, ikään kuin aineiston ja teoreettisen viitekehyksen vuoropuheluna, jossa aineistoista tehdyt havainnot täydentävät ja jäsentävät teoriaa, ja teoria puolestaan valottaa seikkoja, jotka jäivät aineiston valossa epäselviksi tai koherentin kokonaisuuden kannalta aliedustetuiksi.

5.2 Strategiakäsitykset ja strategian merkitys

Kun pohditaan yhteisen käsityksen muodostamista organisaation strategiasta, on ensimmäisen syytä tarkastella sitä, miten organisaation toimijat ylipäätään määrittävät ja ymmärtävät strategian. Muutoin tehdään se virheellinen oletus, että toimijoilla on lähtökohtaisesti strategiasta käsitteenä yhtenäinen käsitys, ja että haasteena on vain muodostaa yhteinen käsitys siitä mikä on kyseisen organisaation strategia. Kuten aiemmin jo todettu, niin strategiatutkijoillakaan ei ole yksimielisyyttä strategian käsitteestä ja olemuksesta, joten ei ole mitään perusteita olettaa, että yksittäisen organisaation eri ammattiryhmiä edustavilla ja eri taustoista tulevilla jäsenilläkään voisi lähtökohtaisesti olla strategian käsitteestä yhtenäinen näkemys.

5.2.1 Strategiakäsitykset organisaatiossa

Kaksi johtoryhmään kuuluvaa haastateltavaa määrittivät strategian seuraavasti:

"Tiedän tutkimuksista, joita olen itsekkin tehnyt aikanaan, että strategia voidaan määritellä hyvin monella tavalla. Itse olen käyttänyt Harvardin yliopiston mallia, ja se on organisaation menestymisen kannalta tärkeiden asioiden kokonaisuus. Se on Success Formula eli menestyskaava. Sastamalan kaupungin menestyksen kaava on strategia, jolla se menestyy toimintaympäristössään tulevaisuudessa." (X)

"Kyllä kai se on se, että on ajateltu se tietty tulevaisuuden piste, johon sillä strategialla pyritään suuntaamaan. Ei tietenkään ihan yksiniittäisesti mennä, mutta että se on sellainen linjaus, että sitä aika ajoin tarkistetaan, että ei se vuosikautia voi olla, eikä olekaan, mutta ainakin nyt vähintään kerran vaalikaudessa. Ja ehkä parikin kertaa saattaa olla, että siihen tehdään tarkistuksia." (Y)

Kahden johtoryhmän edustajan käsitykset ovat siis jossain määrin saman suuntaiset, mutta eivät sellaisenaan yhtenevät. Yhteistä molemmille määritelmille on tulevaisuusorientaatio. Toinen näkemys sitoutuu enemmän menestyksen saavuttamiseen annetussa toimintaympäristössä, kun toisessa olennaisessa osassa on tulevaisuuteen asetettu tavoite, jota tavoitellaan suhteellisen pysyvällä, tiettyihin ajallisiin raameihin sidotulla linjauksella.

Kun samaa asiaa kysytään keski johdolta saadaan seuraavanlaisia vastauksia:

"Strategia merkitsee paperia. Ymmärrän kyllä, että strategiat ohjaa tätä kaupunkia kokonaisvaltaisesti. Kaikki meidän pienetkin käytännön arvot lähtevät strategiasta. Ymmärrän, että se (strategia) on tarpeellista." (C)

"Se on se perusajatus, syy miksi me ollaan täällä ja tehdään tätä työtä. Se on se syy mihin meidän pitää kehittyä ja mitä varten, mihin me luotsataan tätä toimintaamme, se on kaiken A ja O." (E)

”Kai se on tavoitteita ja arvoja niiden tavoitteiden takana, näin minä sen ajattelen. Ja sitten tietysti toimintatapoja ja tiettyjä prosesseja. Tavoite se ehkä vois olla, jos sen selittäisi lapselle. Arvopohjainen tavoite.” (F)

”Minä ymmärrän, että strategia on yhteisesti tuotettua, mutta voi kuitenkin sanoa, että kaupungista puhuttaessa, ylhäältä tuotettua, johtavien viranhaltijoiden - kaupunginhallituksen ja valtuuston - yhdessä linjaama strategia siitä, miten kaupunkia johdetaan ja miten palvelut tuotetaan asukkaille.” (B)

”Se on kauhean hieno sana. Täällä kuulee jatkuvasti prosesseista ja strategioista, ne kuulostaa kauhean suurilta ja hienoilta asioilta. Tavallaan se minulle ehkä sitä, että isommat pomot, johto ja päättäjät, päättävät miten joku tietty asia pitää hoitaa ja sitten sen mukaan edetään.” (D)

Keskijohdon, siis päälliköiden ja vastaavien työntekijöiden, vastauksissa on selvästi vähemmän tulevaisuusorientaatiota kuin johtoryhmän määritelmässä, eikä yksikään vastaajista mainitse menestystä tai sen tavoittelua. Kaksi vastauksista mainitsee tavoitteet ja kehittymisen, jotka voidaan nähdä tulevaisuuteen suuntautuvana toimintana, mutta muuten voi todeta, että yhdistävä tekijä keskijohdon strategianäkemyksillä on strategian yhdistäminen käytännön toimintaan, toiminnan perusteisiin ja toimintaa koskeviin perustavanlaatuisiin linjauksiin. Ensimmäisen kommentin sisältämä piikki strategiasta paperina kertoo omalta osaltaan siitä, miten strategia näyttäytyy keskijohdon edustajalle byrokratiana. Kahdessa viimeisessä kommentissa strategiakäsitys on suhteellisen selvä: strategia on ylhäältä määrättyä ohjeistusta siitä miten organisaatiossa toimitaan. Toinen kommentoijista tosin lähtee siitä, että yleisesti ottaen strategia on yhteisesti tuotettua (tai ainakin sen tulisi olla), mutta täsmentää, että nimenomaan tämän kaupungin tapauksessa strategia on ylhäältä tuotettua. Kahdessa vastauksessa korostuvat arvot ja niiden merkitys strategian keskeisenä elementtinä, ja yksi viittaa vahvasti mission ajatukseen, siihen miksi organisaatio ylipäätään on olemassa.

Näiden vastausten perusteella voi todeta, että strategiaa käsitteenä koskeva ajattelu ei ole eri toimijoiden kesken kovin yhtenäistä. Johtoryhmän ja keskijohdon välillä käsityksissä on jo selvä ero siitä miten strategiaa lähestytään. Siinä missä ylemmän johdon käsitykset näyttäisivät liittyvän organisaation menestykseen tulevaisuudessa, on keskijohdon huomio lähinnä siinä, että millaisia perusteita, ohjeita ja linjauksia strategia heille antaa oman työn tekemisen suorittamista silmällä pitäen. Karkeasti jakaen voi todeta, että johtajilla strategian määritelmä on enemmän visiolähtöinen (mihin pyritään) kun taas keskijohto näkemykset linkittyvät enemmän missioon (mitä ja miksi tehdään). Organisaation johdon tulisikin huomioida tämä strategiatyössään ja muistaa, että keskijohto ja henkilöstö kaipaavat strategialta nimenomaan työhön liitettävää konkretiaa.

5.2.2 Strategian merkitys organisaatiossa

Toinen yleisellä tasolla tutkittava seikka on strategian merkitys organisaatiossa. Strategian

merkitystä arvioimalla saadaan yleiskuva toimijoiden suhtautumisesta strategiaan, lisäksi saadaan käsitys siitä mikä rooli strategialla on kunkin toimijan työssä.

Yksi johtoryhmän jäsenistä kommentoi strategiatyön merkitystä oman työnsä osalta:

”Kyllä se (strategiatyö) on yksi keskeisimmistä töistä tietysti.” (X)

Kaksi muuta johtoryhmän edustajaa puolestaan esittävät näkemyksensä strategian merkityksestä organisaatiossa yleensä:

”Jotenkin sellainen tuntuma minulla on, että se strategian painoarvo täällä meillä Sastamalassa ei ole ihan sellainen, mitä se pitäisi olla. En tiedä sitten johtuuko se siitä strategiasta, vai mistä se johtuu, mutta se voisi olla voimakkaammin meidän päätöksentekoon ja meidän asioiden valmisteluun vaikuttava se strategia, mitä se tänä päivänä on.” (Y)

”En väitä, että olisi niin, ettei henkilöstö tiedä sitä, mutta voi olla myöskin, että kaikki eivät tiedä. Että tekee tavallaan sitä omaa kokonaisuutta tietämättä, että miten se liittyy laajempaan kuvioon, ja miksi tätä työtä teemme.” (Z)

Keskijohdon näkemykset esittävät strategian hyvin pitkälle asiana, joka ei tavallista työntekijää juurikaan kosketa. Myös esimiesten omassa työssä strategian merkitys vaikuttaa melko vähäiseltä:

”Kyllä minä melkein menisin väittämään, että se strategia on vieläkin, tässä vaiheessa, aika vieras juttu. --- Kyllä se (strategia) ihan perustyöntekijälle näyttäytyy kuitenkin aika vieraana asiana.” (A)

”Yksikön työntekijät eivät välttämättä kovin hyvin tunne kaupungin strategiaa. Siinä perustyössään eivät ehkä sitä niin paljon pohdi.” (B)

”Joskus tuntuu siltä, että strategia ei ole niin lähellä tätä meidän arkea, mitä omassakin työssä tekee.” (C)

”Monesti huomaa sen, että kun ne päätökset tehdään tuolla jossain muualla, niin se on helppo tehdä niitä päätöksiä ja sitten ne ei mene sen käytännön kanssa yksi yhteen.” (D)

”Äkkiseltään vois ajatella, että strategia on vain jossain kansiossa ja että täällä on meidän perusarki. --- Kyllä varmaan enemmän ajatellaan, että nämä ovat niitä johtajan juttuja.” (E)

”V: Tiedä sitten, että kuinka meidän yksikön työntekijä sen asian arjessaan huomaa, että hän juuri toteuttaa sitä näillä kyseisillä palveluilla. ---

K: Kuinka paljon teet päivittäisessä työssä valintoja ja päätöksiä, jotka johdat strategiasta?

V: En varmaan tietoisesti kauhean paljon.” (F)

Vastauksista syntyy varsin yhdenmukainen kuva siitä, että strategian käytännön merkitys on organisaation toimijoille melko vähäinen. Sillä ei koeta olevan merkittävää roolia päivittäisessä työssä, ja vastaajien arvioiden mukaan heidän omat alaisensa eivät juurikaan tunne kaupungin strategiaa, eivätkä koe sitä merkitykselliseksi omassa työssään. Paljon strategian parissa töitä tekeville johtoryhmän edustajalle strategia luonnollisesti edustaa merkittävää osaa omasta toimenkuvasta.

Strategian heikko tunnettuus ja merkitys organisaatiossa ei tosin pitäisi olla yllätys johtoryhmällekään, ainakaan seuraavasta kommentista päätellen:

”Meillä on sellainen kysely, missä kysellään näitä asioita. Alue työterveys on sitä tehnyt ja nyt taitaa olla oma Webropol-ohjelma, jolla tehdään sellainen henkilöstökysely määräajoin. Siellä kysytään, että tuntee ko toiminta-ajatuksen ja vision, ja sellaisia asioita, jotka ovat siihen strategiaan liittyviä, sellaisia tärkeämpiä asioita. No, sitten olen pitänyt, että nyt esimiesten pitää selvittää niissä työpaikkakokouksissa ne asiat, joita siinä barometrissä kysytään, että tulisi kohtuullisia arvoja. Että kyllä tässä yritetty on sitä viestintää.” (X)

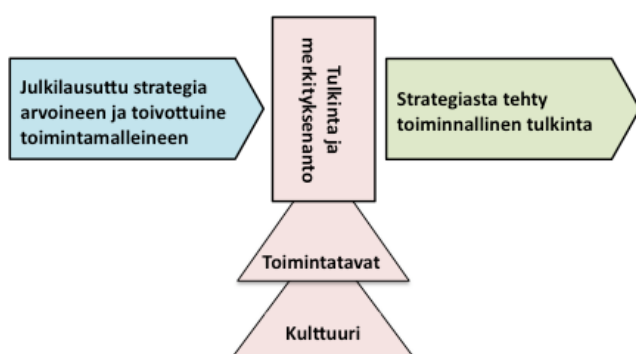
Tästä vastauksesta herää kysymys siitä, että onko strategiaa yritetty viestiä tosissaan vaiko vain siksi, että henkilöstökyselyssä saataisiin säädyllisiä tuloksia.

5.2.3 Yhteenveto strategiakäsityksistä ja strategian merkityksestä

Yhteenvetona voi todeta, että näkemykset strategiasta käsitteenä ja sen tehtävästä organisaatiossa ovat toisistaan poikkeavia ja ero on havaittavissa etenkin ylimmän johdon ja keskijohdon välillä. Tämän vuoksi strategian käsittelyn organisaatiossa tulisi käytännössä lähteä siitä, että ensimmäisenä käydään läpi strategia käsitteenä ja organisaation jäsenet ikään kuin kalibroidaan samalle aaltopituudelle siitä mistä ylipäätään puhutaan, kun puhutaan strategiasta. Muutoin ajaudutaan helposti tilanteeseen, jossa kansanomaisesti ilmaistuna yksi puhuu aidasta ja toinen aidan seipäistä. Pienestä aineistoista johtuen tätä huomioita ei voi suoraan yleistää koskemaan organisaatioita ja strategisia toimijoita laajemmassa mittakaavassa. On kuitenkin perusteita olettaa, että ilmiö toistuu ainakin sellaisissa organisaatioissa, joissa ei ole käyty johdonmukaista keskustelua strategian määritelmästä.

5.3 Organisaatio strategiaprosessin ja -viestinnän kontekstina

Organisaatio yksilöllisine ominaisuuksineen on yksi tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pääkäsitteistä. Organisaatio on myös tämän tutkimuksen peruslähtökohta sikäli, että tässä työssä tutkitaan strategiaprosessiin liittyvää viestintää tiettyä tehtävää varten luodussa organisaatiossa. Organisaatio muodostaa kontekstin strategiaprosessille, ja organisaatiolla on tietyt tavoitteet, joihin se strategiallaan pyrkii henkilöstönsä toimintaa ja käyttäytymistä ohjaamalla.



Erittäin merkittävä osa aineistossa esiintyvistä havainnosta koskeekin nimenomaan organisaation ominaisuuksia, etenkin organisaation sisäisen yhteistyön ongelmia, jotka osaltaan kytkeytyvät organisaation kulttuuriin ja sille ominaisiin toimintatapoihin. Organisaation ominaisuuksia tutkiessa näky

Kuvio 5: Kulttuurin ja toimintatapojen luoma tulkinta strategiasta.

vahvasti myös se mistä Aula (1999) dynaamisen organisaatioviestinnän teoriassaan puhuu (kts. luku 3.4) – organisaation kulttuuri ja viestintä ovat toisiinsa sidoksissa – kulttuuri vaikuttaa viestintään ja viestintä kulttuuriin. Yhdessä nämä tekijät luovat merkittäväällä tavalla sitä todellisuutta, jossa kohdeorganisaatiossa eletään, ja jonka puitteissa strategiasta puhutaan, tehdään tulkintoja ja lopulta toimitaan tietyllä tavalla. Näin toteutuva strategia on yhdistelmä aikomusta ja toiminnan todellisuutta. Kuvio 5 kuvaa tätä prosessia.

5.3.1 Prosessiorganisaatio strategiaprosessin ja -viestinnän kontekstina

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä käsiteltäessä organisaation ominaisuuksia ei juurikaan eritelty teorian valossa eikä siinä yhteydessä sitouduttu varsinaisiin teorioihin. Tähän oli syynä se, että organisaation rakenne ja ominaisuudet selvisivät vasta tutkimuksen yhteydessä, ja siten niiden teoreettinen käsittely nivoutuu osaksi analyysia. Sen vuoksi tässä alaluvussa käsitellään suhteellisen laajasti aiheeseen liittyvää teoriaa analyysin rinnalla.

Kohdeorganisaatiossa on kuntaliitosten jälkeen tehty sarja organisaatiomuutoksia, joiden myötä organisaatorakenteeksi on otettu prosessiorganisaatio. Kyseisen organisaatiomallin sisäänajo ei ole sujunut ongelmitta, mikä näkyy haastattelussa runsaina kommentteina liittyen nimenomaan prosessiorganisaatiota koskeviin ongelmiin.

Tässä yhteydessä tarkastelun kohteena on se, että kuinka organisaation rakenteelliset ominaisuudet vaikuttavat strategian omaksumiseen sekä strategiaprosessiin ja siihen liittyvään viestintään. Organisaation rakenne voi pintapuolisesti tarkasteltuna olla hyvinkin strategian mukainen, tai toisinpäin ajatellen, syntynyt strategia voi hyvinkin olla juuri sellainen kuin tietyn tyyppisen organisaation voi olettaa kehittävän. Vaikka rakenne olisikin näennäisesti kunnossa, niin strategian omaksuminen riippuu siitä, miten organisaatio todellisuudessa toimii. Tällöin rakenteeseen ja organisaation ominaisuuksiin täytyy päästä syvemmälle. Tarkastelun kohteena on nimenomaan kohdeorganisaatio ja sen strategian perusteella vahvasti asiakaslähtöisyyteen perustuva prosessiajattelu.

Prosessiorganisaation määritelmän perustana on liiketoimintaprosessin käsite. Liiketoimintaprosessi määritellään yleisesti horisontaalisena, eri toimintoja ja osaamisalueita yhdistävänä prosessina, jonka tehtävänä on tuottaa tarpeisiin perustuvaa lisäarvoa asiakkaalle tai sidosryhmän edustajalle. Prosessiorganisaatio on puolestaan organisaatio, jonka rakenne perustuu arvoa luovien prosessien ympärille muodostettuihin ja niiden mukaan ryhmiteltyihin toimintayksiköihin. Perinteiseen, toiminnoittain jaettuun funktionaaliseen linjaorganisaatioon verrattuna prosessiorganisaation tarkoituksena on saada organisaatio toimimaan asiakaslähtöisemmin ja joustavammin, jotta sen on helpompi mukautua asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. (Nesheim 2011, Vanhaverbeke & Torremans 1999,

Palmberg 2009). Sentanin et al. (2008, 490–491) mainitsevat prosessiorganisaation ominaisuuksiksi mm. joustavuuden, sujuvan tiedonkulun, luottamuksen ja tiedon jakamisen sekä kommunikaation vahvistamisen, toimintojen ja tiimien keskinäisen integraation lisäämiseksi.

Vanhaverbeken & Torremansin (1999, 41) mukaan prosessiorganisaation rakenne on täysin erilainen kuin funktionaalisessa organisaatiossa, prosessin omistajuuden ollessa keskeinen ulottuvuus. He tosin täsmentävät, että käytännössä puhdasta, täysin prosessien mukaan organisoitua organisaatiota ei voi olla, vaan että erilaiset funktionaaliset ja erikoisosaamiseen perustuvat ulottuvuudet on aina otettava huomioon. Lisähaasteita aiheuttavat prosessien rajoja ylittävät toiminnot, mikä lisää tarvetta prosessien väliselle koordinaatiolle. Nesheim (2011, 110) sanoo, että vertikaalinen rakenne tulee toteuttaa prosessien sisällä niin, että kullakin yksiköllä on päällikkö, mutta mahdollisimman vähän hierarkiatasoa tehokkaan viestinnän ja päätöksenteon takaamiseksi.

Nesheim (2011, 110) korostaa prosessin omistajan roolia ja mainitsee prosessin omistajan yhdeksi keskeiseksi vastuuksi sen, että kaikki prosessiin osallistuvat ymmärtävät prosessin tarkoituksen. Täten voi sanoa, että prosessin omistajan tehtävänä on vastata siitä, että prosessissa toimivat työntekijät ymmärtävät organisaation strategian, ainakin oman prosessinsa osalta.

Vanhaverbeken & Torremansin (1999, 47) mukaan prosessiorganisaation siirtyminen ei ole helppoa, koska sen oikeanlainen soveltaminen on hankalaa. Heidän mukaansa usein tapahtuu niin, että prosessien johtaminen tulee vain yhdeksi lisäulottuvuudeksi vanhan funktionaalisen organisaation päälle, ja hierarkkinen johtaminen jää edelleen vallitsevaksi ilman, että prosessivastuu legitimoituu varsinaiseksi käytännöksi.

Kaikkiaan Vanverbeken & Torremansin näkemykset voi tiivistää niin, että prosessiorganisaation toimivuuden kannalta olennaista on oikeanlainen vastuunjako ja kommunikaatio prosessin omistajien ja lähinnä asiakasrajapintaa olevien ns. etulinjan esimiesten välillä. Koska tässä mallissa etulinjan esimiesten haasteet kasvavat, täytyy ylemmän johdon toimia heidän tukena ja ruokkia etulinjan esimiesten omistajuutta ja sisäistä yrittäjyyttä suhteessa prosessiin. Ylimmän johdon tehtävänä on rakentaa koko organisaatiota kattavaa ja yhdistävää toiminnan tarkoitusta ja kunnianhimoa. (Vanhaverbeke & Torremans 1999, 49-51). Myös Hassan (2011) korostaa etulinjan esimiesten roolia ja merkitystä sekä sitä, että etulinjan kommunikaatio ylimmän johdon suuntaan toimii. Hassan sanoo, että etulinjan roolin vahvistaminen ei sinänsä tarkoita että etulinjan esimiehille annetaan lisää päätösvaltaa vaan sitä, että heitä kuunnellaan ja heidän näkökulmansa otetaan huomioon päätöksenteossa (Hassan 2011, 112). Prosessin omistajien ja ylimmän johdon tulisi siis kommunikoida mahdollisimman aktiivisesti nimenomaan etulinjan esimiesten kanssa. Prosessiorganisaatiossa tulisi siis toisin sanoen tietyssä määrin luopua perinteisestä hierarkiasta, ja

ymmärtää se, että asiakasrajapinnassa toimivat esimiehet eivät enää olekaan ylhäältä tulevien käskyjen toteuttajia, vaan nimenomaan toimintaa ohjaavien aloitteiden tekijöitä.

Haastatteluaineisto kertoo, että tutkimuskohteessa prosessiorganisaatio on käytännössä toteutunut juuri sillä tavalla mistä Vanhaverbeke & Torremans varoittavat: prosessiajattelu on lisätty funktionaalisen toiminta- ja johtamistavan päälle.

Tästä kumpuavat ongelmat on jo havaittu kohdeorganisaatiossa, vaikka syytä ei ehkä olekaan tunnistettu. Johtoryhmän edustaja kommentoi prosessiorganisaatioon liittyviä ongelmia näin:

”Olen vähän kriittinen tämänkin suhteen, että miten tämä meidän prosessiorganisaatio toimii, meillähän on luotu kyllä aika hieno järjestelmä, mutta ei se minun ymmärtääkseni kaikilta osin toimi. Muun muassa sellainen asia, että nämä ydinprosessien väliset raja-aidat tahtovat olla liian vahvoja, ja varmaan siellä ydinprosessien sisälläkin olevat raja-aidat, tiedän ainakin, toisissa ydinprosesseissa on aika vahvoja. Se ydinprosessien välinen, ja osaprosessien välinen yhteistyö, ja ennen kaikkea joustava, sujuva henkilöstön käyttö, ei meillä toimi tänä päivänä.” (Y)

Raja-aitoihin ja yhteistyön ongelmiin on kiinnitetty huomiota myös keskijohdossa:

”Sitten kun tuli uusi Sastamala, niin meistä tehtiin sitten oma juttunsa, ja jotenkin tuntuu, että tässä uudessa prosessiorganisaatiossa, vaikka pitäisi nimenomaan olla prosessirajojen yli menevää yhteistyötä, niin nyt on aika tiukasti lokeroitunut sen omankin prosessin sisällä. --- Meillä oli monta sellaista hyvää tiimiä vanhan Vammalan aikaan, missä tehtiin aika huoletta, välittämättä siitä, että kenen leivissä oltiin, yhteistyötä, ja hommat toimi ainakin tuolla oman yksikön puolella.” (A)

”Minulle tämä oli ainakin ihan outo asia, ja vaati paljon päähkäilyä, ehkä sen on jo jotenkin sisäistänyt, mutta ei ehkä sitä syvintä olemusta. --- Asiakasnäkökulmasta olemme kuitenkin niiden asiakkaiden etua ajamassa, ja sitten heitellään rahaa pussista toiseen ja kinastellaan siitä, että pitäisikö tästä maksaa vuokraa vai ei, se on vähän epäolennaista. --- Henkilötasolla kaikki on ihan hyvin, soitellaan toisillemme, mutta tällaiset käytännön asiat ovat aika ikäviä” (C)

”Nyt kun ollaan tässä prosessiorganisaatiossa, niin varmaan koko ajan haetaan niitä yhteisiä rajapintoja ja sellaista tehtävänjaon selkeyttämistä, että mikä kuuluu kellekin. --- Meidän yksiköiden esimiehet ovat sanoneet, kun olemme pyytäneet prosessikuvauksia, että meidän työntekijät taas nauraa, että ”mitä tämmöistä, mitä hyötyä tästä on?” (F)

”Tänä päivänä puhutaan aina joka puolella moniammatillisuudesta, tiimityöskentelystä, verkostoista - kaikki nämä hienot nimet, niin miten me sitten pystymme moniammatillisesti auttamaan, jos emme saa... --- Sitä byrokratiaa, tai miksikä sitä nyt sanoisi, haluaisi päästä muuttamaan.” (D)

”[Törmään prosessien raja-aitoihin] joka ikisessä puhelinsoitossa ja sähköpostiviestissä, missä joudun hakemaan sen pohjan sille, että minulla on juttu näin, se pitäisi tehdä näin, mutta miten se täällä hoidetaan.” (E)

Yllä olevat kommentit kattavat siis kaikki kolme haastateltua organisaatiotasoa johtoryhmästä

vastaaviin työntekijöihin. Lisäksi on huomattava, että haastateltavat edustavat useita eri prosesseja, joten kuvattu ongelma on melko varmasti koko organisaatiota koskeva, vaikka erojakin toiminnan sujuvuudessa eri prosessien sisällä ja välillä varmasti löytyy. Oleellinen kommentteista esiin nouseva ongelma on se, että prosessien sisäiset ja väliset raja-aidat ovat erittäin vahvoja, mikä haittaa yksittäisten prosessien toimintaa sekä prosessien välistä toimintaa. Eri prosessien välisen toiminnan koordinointi on kuntaorganisaatiossa erityisen haastavaa, sillä organisaation asiakkaita ovat käytännössä kaikki kunnan asukkaat, jotka käyttävät kunnan palveluita hyvin erilaisissa yhteyksissä ja elämänvaiheissa. Yrityksen kohdalla prosessin ja asiakkaan kohdistaminen on sikäli helpompaa, että yrityksellä segmentoinnin kautta mahdollista valita asiakkaansa, kunta taas palvelee jossain määrin kaikkia. Jotta kuntaorganisaatio onnistuisi toteuttamaan asiakaslähtöistä prosessiorganisaatiomallia tehokkaasti, on eri prosessien välinen koordinaatio erityisen tärkeä ulottuvuus.

Organisaation hierarkkisuus on aineistosta selvästi esiin nouseva tekijä. Tämä näkyy etenkin vastaavien työntekijöiden ja prosessin omistajina toimivien prosessin johtajien välisenä etäisyytenä mm. seuraavissa kommentteissa:

"[Prosessin] johtajan kanssa olen yhteyksissä tosi vähän. Juuri äsken ajattelin, kun lähetin hänelle sähköpostilla [dokumentin nimi poistettu], että se oli varmaan ensimmäinen sähköposti hänelle puolen vuoden aikana. Aika vähän hän täällä näkyy ja on tosi kiireisen oloinen. Siis tosi vähän." (D)

"Täällä on niin paljon näitä sääntöjä, normeja ja lakeja, niin minä en yksinkertaisesti tiedä, että saanko minä mennä [prosessinjohtajan puheille]. Saanhan minä, eihän sitä minulta kielletä, kyllä minä sen näen, mutta kuinka paljon on asiat ihan oikeasti suunnattu [prosessin johtajan] taholta, kun senkin työ on kiireinen, että mitkä hän on suoraan sanonut, että päätäntävalta on [päälliköllä], tai sitten että [päällikön] kautta pitää ne asiat tulla hänelle, eikä tästä näin minulta suoraan hänelle." (E)

Lisäksi vertikaalisesta hierarkkisuudesta kertovat vahvat tittelit ja horisontaaliseen viestintään liittyvä kurinalaisuus:

"Niistä arvoista, ja arvonimistä, siitä vakanssista pidetään hirveen tiukasti kiinni, että titteliltään alempiarvoinen ei voi olla tässä asiassa nyt viisaampi. --- Että jos itsekkin ajattelee, selkeyttääkseen yhteistyötä, laitan mustaa valkoiselle, että mikä on oma ja mikä on toisen juttu, että vähän niin kuin mistä lähetään liikenteeseen, ja ajan kanssa kehitetään sitä. Niin sitten toisen esimies ottaa minun esimieheen yhteyttä, että mitä ihmeen papereita siellä on jaettu, siellä lukee ihan väärin, ja ei noin saa kirjoittaa, ja sitten se itse asia, se kuolee siihen. Se oli meidän arjen helpottamiseksi. Meidän molempien yhteinen tahtotila, me molemmat haluttiin sitä, me molemmat koettiin se hyväksi, niin sitten pomot mieltii keskenään, että nyt ei ole kyllä delegointisäännökset olleet kohdallaan." (E)

Ylipäätään haastateltavien kommentteista ilmenee selvästi, että kohdeorganisaation käytännön toiminta on hyvin hierarkkista ja lokeroitunutta. Ohjeet, säännöt ja käskyt tulevat ylhäältäpäin, tittelien mukaan eteneminen komentoketjussa on hyvin tarkkaa ja kommunikaatioketjut ovat

pitkiä ja vertikaalisia, eikä horisontaaliseen viestintään yksiköiden tai prosessien välillä ainakaan kannusteta, vaan siitä saattaa päinvastoin joutua tilille.

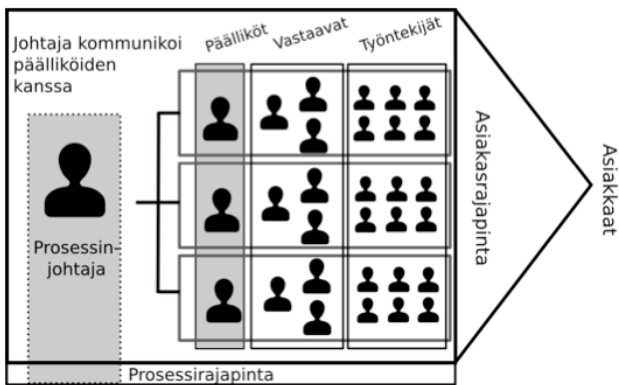
On ilmeistä, että prosessiorganisaation periaatteita, ainakaan Vanhaverbeken & Torremansin ja Nesheimin esittämällä tavalla, ei ole kohdeorganisaatiossa täysin sisäistetty. Kun haastatteluaineistoa peilaa yllä mainittuihin näkemyksiin prosessiorganisaatioista on helppo tehdä päätelmiä siitä, miksi kohdeorganisaation prosessimalliin liittyy niin paljon ongelmakohtia.

Esimerkiksi tässä tutkimuksessa haastatellut vastaavat työntekijät ovat juuri niitä esimiehiä, jotka ovat organisaatiossa lähinnä asiakasrajapintaa eli Vanhaverbeken & Torremansin kuvaamia etulinjan esimiehiä. Vaikka haastateltavista vain kaksi edusti tätä organisaation tasoa, käy aineistosta selvästi ilmi, että heillä on esimiehistä kaikkein vähiten vaikutusvaltaa organisaation toimintatapoja ja suuntaviivoja koskeviin linjauksiin, ja myös heidän kommunikaatiokanavansa ylöspäin ovat hyvin rajalliset ja tiukasti porrastettu. Tämä asetelma on täysin päinvastainen sille mitä Vanhaverbeke & Torremans esittävät toimivan prosessiorganisaation edellytyksistä. Siinä missä optimaalisessa prosessiorganisaatiossa etulinjan esimiehet voisivat hyvin pitkälle ohjata toimintaa omien asiakkuuksiensa mukaan ja kenties koordinoita prosessien rajat ylittäviä tapauksia horisontaalisesti keskenään, on tutkimusorganisaatiossa kommunikaatio ja toiminnan koordinointi jätetty ylimmille johtajille. Toimivan prosessiorganisaation edellyttämää päätösvallan jakamista tai etulinjan toimijoiden voimaannuttamista ei aineiston perusteella merkittävästi esiinny ja horisontaalinen koordinaatio ja vuorovaikutus on vähäistä tai törmää titteleistä riippuvaisiin arvovaltaongelmiin.

Yhtenä keskeisenä ongelmalähteenä prosessiorganisaation hiertämiseen voi pitää sitä, että kaupungin organisaatio on toiminta- ja johtamistavoiltaan vielä vahvasti sidoksissa vanhaan funktionaaliseen ja hierarkkiseen toimintatapaan. Funktionaalinen ja hierarkkinen toimintatapa on kohdeorganisaatiolle niin ominainen, että kun sen sisään syöttää aivan erilaiseen ajattelutapaan perustuvan prosessiorganisaation mallin, lopputuloksena on edelleen hyvin pitkälle funktionaalinen ja hierarkkinen organisaatio. Alla olevat kuvat kuvaavat kohdeorganisaation toimintatapaa sekä sitä mihin suuntaan sitä pitäisi nimenomaan kommunikaation suhteen kehittää. Kuten kuvio 6 näkyy, kohdeorganisaation prosessiorganisaation malli on käytännössä kyljelleen kaadettu linjaorganisaatio.

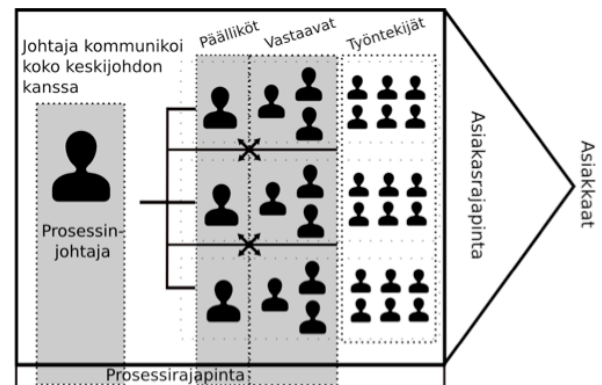
Oikeanpuoleisessa kuviossa (kuvio 7) ajatuksena on se, että prosessin omistaja kommunikoi koko keskijohdon, ei vain yksiköiden päälliköiden kanssa. Oleellinen ero kahden yllä esitetyn mallin välillä on nimenomaan viestinnässä, siinä kuka kommunikoi kenenkin kanssa ja miten tieto organisaatio sisällä liikkuu. Lisäksi avoimen viestinnän mallissa viestintää tapahtuu osaprosessien

välillä vanhat hierarkiarajat ylittäen sekä ydinprosessien välinen koordinaatio ja konfliktien ratkominen tapahtuu nimenomaan keskijohdon välillä.



Prosessien välinen koordinaatio johdon kautta

Kuvio 6: Kohdeorganisaation hierarkkinen prosessiorganisaatiomalli



Prosessien välinen koordinaatio johdon ja keskijohdon kautta

Kuvio 7: Avoimeen viestintään perustuva prosessiorganisaatiomalli

Useiden kommenttien mukaan vastaavia raja-aitoja ja kommunikaatiovaikeuksia ei ollut vanhan organisaatiomallin aikaan. Tämä on jossain määrin paradoksaalista, sillä vaikka organisaatiomalli on vaihdettu periaatteessa joustavampaan ja avoimempaan, näyttäisi lopputuloksena olevan aiempaa huomattavasti jäykempi ja siiloutuneempi organisaatio. Tämän voi nähdä johtuvan siitä, että vanhassa organisaatiossa kukin oli löytänyt paikkansa ja epäviralliset, horisontaaliset vuorovaikutus- ja koordinoitiverkostot olivat päässeet kehittymään. Muutosten myötä tuttu toimintaympäristö ja viestintäverkostot ovat hajaantuneet, mikä on varmasti omiaan lisäämään muutoksen yhteydessä esiin nousevaa epävarmuutta ja muutosvastarintaa, mikä näkyy organisaation asenteellisena jäykkyytenä.

Viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna voi synteesisä todeta, että toimivan prosessiorganisaation edellytyksenä on toimiva strategiaviestintä, koska vain sitä kautta saadaan luotua riittävä ja jaettu ymmärrys organisaation tavoitteista ja toimintaperiaatteista prosessien sisällä niin, että prosesseissa toimitaan itseohjautuvasti. Juuri näillä osa-alueilla organisaatiossa on johtamis- ja toimintakäytäntöjen osalta kehitettävää. Tehokkaalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella varmistetaan myös tiedon ja kehitysideoiden siirtyminen asiakasrajapinnasta ylemmälle johdolle. Keskeisessä roolissa ovat prosessin omistajat sekä lähinnä asiakasrajapintaa toimivat esimiehet. Heidän välillään pitäisi olla mahdollisimman suora yhteys ja toimiva kommunikaatio, hierarkian ollessa mahdollisimman matala. Viestintää pitää tapahtua runsaasti myös horisontaalisesti, sekä prosessien sisällä että niiden välillä. Samaan prosessiin osallistuvien tulee kommunikoida keskenään sujuvan prosessin takaamiseksi, eri prosesseissa toimivien taas tulee kommunikoida keskenään, jotta heille hahmottuu kuva organisaation kokonaisuudesta, ja pystyvät sitä kautta

koordinoimaan prosessien rajapinnoissa tapahtuvia asioita. Näihin kuuluvat väistämättä myös konfliktit. Nesheimin (2011, 112) mukaan konfliktit tulee hyväksyä, ja ne tulisi pyrkiä ratkomaan mieluiten joko muodollisen tai epämuodollisen neuvottelun kautta, eikä hierarkian ja muodollisen auktoriteetin välityksellä. Toisin sanoen rajapintoihin liittyvien konfliktien ratkaisu vaatii sujuvaa vuorovaikutusta eri tason toimijoiden kesken.

5.3.2 Organisaatiokulttuuri strategiaprosessin ja -viestinnän kontekstina

Kohdeorganisaation käsitys prosessiorganisaatiosta vaikuttaa aineiston perusteella hyvin rakennetta ja toimintokeskeiseltä, minkä voi olettaa johtuvan organisaatiossa vallitsevasta rationaalisesta ja byrokraattisesta perusnäkemyksestä, jossa funktionaalisesti organisoitua toimintaa ohjataan ja kontrolloidaan pitkälti keskusjohtoisen budjetoinnin kautta. Rationaalinen ja byrokraattinen paradigma onkin selvästi organisaation kulttuurin ominaisuus, vahva osa organisaation identiteettiä ja tapaa hahmottaa asioita. Kun organisaatiota on vuosikymmenet johdettu tiettyjen periaatteiden mukaan, ovat organisaation jäsenet, joista ilmeisen monet ovat vieläpä olleet pitkään saman organisaation palveluksessa, oppineet ja sisäistäneet tietyt tulkinnat ja näkemykset, joihin tässä tapauksessa sisältyvät myös tarkat funktioiden ja ammattikuntien rajat, muodollisuus ja asioiden arvottaminen taloudellisten resurssien kohdentamisen perusteella.

Tämä kytkeytyy organisaatiossa ilmeneviin asenteisiin joiden pohjalta eri toimijoilla on taipumusta lukkiutua omiin toimintatapoihinsa tai ammattistatuksen taakse. Organisaation jäsenten asenteista kertovat mm. seuraavat kommentit:

"Tuntuu että niillä eri ammattiryhmillä ja eri koulutustaustaisilla ryhmillä, työntekijöillä, niin niillä on aika lukkiutuneitakin kantoja. Kuten esimerkiksi lääkäreillä ja terveydenhoitajilla, niin tuntuu, että siellä ollaan aika tiukasti kiinni niissä vanhoissa, ja sitä ennakkoluulotonta uuden hakemista, ja ajattelusta, niin se tuntuu aika vaikealta." (Y)

"Kun on erilaisia toimintoja, niin kyllä se on joissakin asioissa ainakin, tietyllä tavalla siellä vanhoissa urissa ja uomissa. Ehkä tottumuksesta, ne perinteet ja toimintatavat on muokkautunut niin pitkien aikojen kuluessa, että sitä on ehkä senkin takia vähän vaikea laajentaa sitä ajattelua." (Z)

"[poistettu viittaus tiettyyn yksikköön] osalta sanoisin, että kyse on pitkälti asenteista, siellä on sellaisia henkilöitä, jotka ei ymmärrä sitä yhteistyön merkitystä." (C)

"Vähän semmoinen napauttamiskulttuuri, 'pysy sä keltanokka siellä'." (E)

"Täällä kyllä tehdään varmasti selväksi, että "sinä et tule tänne". (D)

Näin ollaan tilanteessa, jota Schein (1999, 115) kuvaa: organisaatiokulttuurin evoluutio on johtanut tilanteeseen, jossa kulttuurin tekijät ovat vakiintuneet, ja niistä poisoppiminen on erittäin haastavaa. Tämä vaikuttaa suorasti myös edellisessä luvussa kuvattuihin prosessiorganisaation ongelmiin.

Useat haastatellut mainitsevat, että oman työyksikön sisällä henki ja ilmapiiri on hyvä, ja henkilöt viihtyvät työssään. On myös mainintoja siitä, että saman toiminnon eri yksiköiden välillä yhteistyö sujuu pääsääntöisesti hyvin. Ongelmat näyttävätkin kumpuavan tilanteista, joissa eri toiminnot ja prosessit kohtaavat. Tästä voi päätellä, että organisaatiokulttuuri on melko yksikkökeskeistä. Omaan yksikköön ja välittömään työyhteisöön ollaan huomattavasti sitoutuneempia kuin prosesseihin tai koko organisaatioon ja näin ollen yhteinen ”iso kuva” ja halukkuus sen rakentamiseen puuttuu.

Tästä kertoo mm. seuraava kommentti:

”Se (strategia) pitäisi nimenomaan jalkauttaa, koska yksi ongelma mikä meillä täällä on, on sellainen henkilöstön yhtenäisyys, sellainen Sastamala-henki, että me olemme Sastamalan kaupungin työntekijöitä ja me teemme tätä kaupunkia sieltä omalta tontiltamme. Ja edistetään, että nämä strategian tavoitteet toteutuvat. Se jalkauttamistyö ja sen oman hengen ja kaiken sellaisen tekeminen on vielä, väittäisin, että aika pahasti kesken.” (A)

Yksi, myös edellä mainittuun yhteisen ison kuvan muodostamiseen, vaikuttava tekijä onkin luonnollisesti se, että kuntaliitoksen myötä useita organisaatioita on yhdistetty. Kuntaliitoksen myötä tehdyn organisaatiomuutoksen kulttuuritason nostaa esiin yksi esimies:

”Ollaan tultu kolmesta eri kunnasta, joissa kaikissa on oma kulttuurinsa ja toimintatavat, ja kaikkia ei saa tähän uuteen kaupunkiin sovitettua”. (C)

Kun erilaisia kulttuureja sisältävät organisaatiot yhdistetään, syntyy runsaasti jännitteitä eri tasoilla (Pitkänen, 2006). Pitkäsen mukaan kulttuurin merkitys on ratkaiseva, kun ratkotaan organisaation sisäisiä ongelmia (2006, 203). Keskijohdolla on tässä merkittävä rooli, ja Pitkäsen mukaan onnistunut organisaatiofuusio edellyttää kulttuuritekiäjien tiedostamista ja tunnistamista sekä erittäin selvää toiminta-ajatuksen (mission) määrittelyä ja yhteisen vision luomista (Pitkänen 2006, 204). Pitkäsen mainitsemat edellytykset puolestaan pohjaavat kirkkaaseen strategiaan ja määrätietoiseen viestintään ja vuorovaikutukseen, jonka kautta yhteinen käsitys toiminnan uusista tavoista ja sen pohjalla olevista arvoista rakentuu. Koska tätä ei ilmeisestikään ole kohdeorganisaatiossa riittävästi tehty, on seurauksena se, että muutosmyllerryksessä olevan organisaation jäsenet ja yksiköt ikään kuin käpertyvät sisäänpäin ja takertuvat kukin omiin vanhoihin ja turvalliseksi koettuihin toimintatapoihinsa. Prosessiorganisaation toimivuuden kannalta olisi taas oleellista nähdä kokonaisuus ja toimia joustavasti horisontaalisesti sujuvan prosessin toteuttamiseksi.

Schein (1999, 119) nostaa toisaalta organisaatioiden fuusion pakottavaksi muutosajuriksi, jonka kautta kulttuurin muutos voidaan käynnistää ja viedä eteenpäin. Schein (1999, 119) tosin toteaa, että valitettavan usein tähän herätään vasta kun organisaatiot on jo yhdistetty, sen sijaan, että kulttuurien yhteensopivuutta tai sopivaa yhdistymisstrategiaa olisi etukäteen mietitty.

Aineiston perusteella organisaation kulttuurin muuttamisen tai yhdistettyjen organisaatioiden kulttuurien integroimiseen ei ole kiinnitetty huomiota, ainakaan kukaan haastatelluista ei mainitse mitään siitä, että organisaation kulttuurista olisi käyty keskusteluja tai että sen organisaatiokulttuuriin kohdistuvaa systemaattista muutosprosessia olisi käynnistetty. Muutosta varmasti jossain määrin tapahtuu, sillä täytyy huomata, että prosessiorganisaatioon siirtyminen on osa organisaatiokulttuurin evoluutiota. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen olisi todennäköisesti sujunut huomattavasti helpommin, jos kulttuuritekijät olisi otettu huomioon ja niiden käsittelyyn olisi panostettu.

Kun asiaa tarkastellaan Aulan (1999) DOT-mallia vasten voi todeta, että kohdeorganisaatio on kulttuuriltaan lähellä yli-integroitua ääripäätä, eikä siten kykene muuttamaan toimintaansa kovin helposti. Scheinin termein ilmaistuna, organisaation kulttuuri on vielä ”jäässä”. Organisaation muutosprosessin johtamisen ja strategian viestinnän kannalta tämä on merkittävä haaste. Aulan oppien mukaisesti tilanteen laukaisemiseen tarvitaan oikeanlainen yhdistelmä dissipatiivista, hajauttavaa viestintää sekä integroivaa, yhdistävää viestintää. Hajauttavalla viestinnällä organisaatiota ”sulatetaan”, vanhoja käsityksiä murretaan ja rikotaan niitä kulttuurisia ja organisatorisia rakenteita, jotka estävät toiminnan muuttamista haluttuun suuntaan. Integroivalla viestinnällä hajautetut palaset ikään kuin liimataan yhteen, mutta uudella tavalla, jotta kulttuurinen integraatio suuntautuisi enemmän uusiin, yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin organisaation ja prosessien tasolla, vanhan yksikkötasoajattelun sijaan. Näin organisaatiossa opittaisiin uusi tapa ajatella ja toimia. Schein (1999, 126) kutsuu tätä muutosta ”kognitiiviseksi uudelleenmäärittelyksi” (cognitive redefinition), jossa yksilö oppii uuden tavan käsitteistää sekä oma ammatillinen identiteettinsä että oman työn suhde muihin.

Mintzberg et al (1998, 264-283) nostavat kulttuurin yhdeksi nimenomaan strategiaa määrittäväksi näkökulmaksi. Tämän näkökulman mukaan organisaation kulttuuri on kollektiivista kognitiota, organisaation mieli, jonka puitteissa strategia luodaan ja toteutetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen prosessina. Strategiaan liittyvät perusoletukset ja uskomukset ovat siis osa organisaatiota, ja usein tiedostamattomia. Mintzberg et al (1998, 264) toteavat, että kulttuuri ylläpitää strategista vakautta, joskus jopa estäen tai aktiivisesti vastustaen sen muuttamista. Tämä pätee selvästi kohdeorganisaation kohdalla. Kulttuuri näyttäytyy tekijänä, joka vaikuttaa suoraan, mutta suurelta osin tiedostamatta strategiaan, sitä koskeviin tulkintoihin ja käytännön tapoihin toteuttaa strategiaa.

5.3.3 Yhteenveto organisaatiosta strategiaprosessin ja -viestinnän kontekstina

Tarkastelu osoittaa kuinka vahvasti organisaation rakenteelliset, kulttuuriset ja strategiset tekijät nivoutuvat yhteen viestinnän kanssa. Keskeinen hidaste jaetun strategiakäsityksen

muodostumiselle ja siihen perustuvalla itseohjautuvalla toiminnalla – jota myös valittu organisaatiomalli edellyttäisi – on organisaation kulttuuri. Erittäin vahvana ja vakiintuneena organisaation kulttuuri ylläpitää vanhoja toiminta- ja ajattelutapoja, eivätkä strategia ja sen edellyttämät muutokset pureudu organisaatioon. Viestintä ja vuorovaikutus ovat keskeisessä roolissa, niin muutosten johtamisessa kuin prosessiorganisaation toiminnassakin. Lisäksi on huomattava, että Scheinin mainitsemaa kognitiivista uudelleenmäärittelyä kaivataan organisaation kaikilla tasoilla johdosta työntekijöihin. Lisäksi ajattelun muutoksen tulisi toteutua ainakin neljällä aineistosta esiin nousseella organisaation ulottuvuudella: yksilö-, yksikkö-, prosessi- ja organisaatiotasolla.

Kaikkiaan voi sanoa, että kohdeorganisaatio muodostaa strategian viestinnän kannalta hyvin haastavan kontekstin, ja on myös perusteltua todeta, että kontekstista on tullut haastava suurelta osin juuri viestinnän puutteiden vuoksi. Kaupungin strategian toteuttaminen prosessiorganisaatiomallilla edellyttäisi toimivan strategiaviestinnän lisäksi myös johtamisjärjestelmän totaalista remonttia. Tämä taas on haastavaa, koska organisaation hierarkkinen toimintakulttuuri on ilmeisen vahva, mikä taas Aulan ja Scheinin oppeja noudattaen vaatii olemassa olevan kulttuuriin järjestelmällistä muuttamista viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Se taas vaatii kaupungin organisaation viestintäfilosofian sekä johtamiskäytäntöjen perusteellista uudelleen arviointia ja systemaattista kehittämistä.

5.4 Viestintä strategiaa laadittaessa

Ensimmäisenä käsiteltävänä strategiaproessin osana on strategian laadinta, ja tässä näkökulmana tutkimusintressin mukaisesti nimenomaan laadintavaiheessa tapahtuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys yhteisen strategiäkäsityksen syntymiseen.

Vaikka laadintavaihe on tässä strategiaproessin lähtökohta, täytyy muistaa, että prosessi itsessään on syklinen ja strategian laadintakin alkaa tilanteesta, jossa organisaatiossa olevat tiedot, niitä koskevat tulkinnat sekä organisaation ominaisuudet vaikuttavat strategian laadintaan. Laatimisprosessi ei siis ala tyhjiöstä tai puhtaalta pöydältä vaan se tapahtuu organisaation kontekstin sisällä. On myös huomattava, että tarkkojen rajanvetojen tekeminen eri vaiheiden välillä on vaikeaa, sillä kuten esimerkiksi tästä luvusta selviää, laadinnalla on selvä yhteys operatiiviseen toimintaan, joka on mallissa vasta neljäs vaihe. Prosessin vaiheet toimivatkin käsitteellisenä ja tutkimuksen rakenteellisena jäsentämisenä, ja itse syy-seuraussuhteet voivat hyppiä vaiheesta toiseen, kuten kuviossa 4 on hieman yksinkertaistaen kuvattu.

5.4.1 Laadintavaiheen tavoitteet ja osallistajat

Laadintavaiheen kannalta oleellinen kysymys – lukuun 5.1 viitaten – viestinnän kannalta on se,

että miten strategian laatijat muodostavat yhteisen käsityksen siitä mitä ollaan laatimassa. Strategiatutkimuksen valossa on selvää, että objektiivista käsitystä strategian olemuksesta ja tarkasta tehtävästä ei ole olemassakaan, joten ensimmäinen intersubjektiiivinen näkemys tulisi saavuttaa siitä mitä ollaan laatimassa ja miksi. Tämä käsitys voi syntyä vain vuorovaikutuksen ja keskustelun kautta. Tässä palataankin luvussa 2.2 käsiteltyyn Habermasin kommunikatiivisen rationaalisuuden käsitteeseen. Kuten luvussa 5.1 käy ilmi, niin kohdeorganisaatiossa ei ilmeisestikään ole käyty keskustelua siitä miten strategia käsitetään. Tästä seuraa se, että strategiakäsitykset ovat eri toimijoilla toisistaan poikkeavia ja kiinnittävät huomiota eri seikkoihin.

Laadintavaiheen tavoitteena olisikin siis saada lähtökohtaisesti aikaan yhteinen käsitys siitä, **mitä** ollaan tekemässä (jaettu käsitys strategiasta ja sen tarkoituksesta), **miksi** strategiaa tehdään (tilanne johon strategialla pyritään vastaamaan), **mihin** strategialla pyritään (tavoitteet) ja **miten** tavoitteisiin pääpiirteissään päästään (keinot ja arvot). Lisäksi pohdittavana on organisaation toiminnan tarkoitus eli missio. Laadintavaiheen tuotoksen tulisi olla artikuloitu strategia, joka on kerrottavissa eteenpäin niille, jotka eivät olleet mukana strategian laatimisessa.

Viestinnän kannalta on kiinnostavaa, että millainen viestinnällinen prosessi tässä yhteydessä tapahtuu. Koska tutkimus on tehty laadintaprosessin jälkeen, niin tässä yhteydessä voidaan kuitenkin tarkastella lähinnä sitä, että oliko strategian laadintavaiheella vaikutusta yhteisen strategiakäsityksen muodostumiseen.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen kannalta on oleellista hahmottaa, että ketkä laadintaan osallistuvat ja millaisessa vuorovaikutuksessa he ovat toistensa kanssa. Aineiston perusteella osallistujat voidaan jakaa useampaan ryhmään. **Päätäjät** ovat niitä, jotka tekevät viime kädessä strategiaa koskevat ylätasen päätökset ja linjaukset. Tässä yhteydessä käsite kattaa lähinnä kaupungin johtoryhmän, mutta kuntaorganisaation kohdalla ylinnä ovat tietenkin kaupunginhallitus ja -valtuusto. **Osallistujat** ovat niitä organisaation jäseniä, jotka osallistuvat strategian laadintaan esimerkiksi työryhmissä tai strategiaseminaareissa keskustelujen kautta. **Aktiivisia** taas ovat ne, jotka eivät välttämättä osallistu varsinaiseen laadintaan, mutta ovat asiasta kiinnostuneita, osallistuvat strategiaa koskevaan keskusteluun esimerkiksi työpaikkakokouksissa tai voivat vaikuttaa päättäjien tai osallistujien mielipiteisiin ja näkemyksiin esimerkiksi normaalin päivittäisen toiminnan puitteissa. **Passiivisia** taas ovat ne toimijat, jotka eivät halua tai joilla ei ole mahdollisuutta osallistua strategian laadintaan tai siitä käytävään keskusteluun.

Tutkittavan organisaation strategia laaditaan valtuustokausittain, strategian suuremmat linjaukset tehdään siis neljän vuoden välein, aina sen jälkeen kun uusi valtuusto on kunnallisvaaleissa valittu. Näin ollen strategian laadintasykli on suhteellisen pitkä, vaikka sitä välillä tarkistetaan aina tilinpäätöksen ja kunkin vuoden talousarvion laatimisen yhteydessä.

5.4.2 Laadintaan osallistuminen strategian viestinnässä

Kohdeorganisaatiossa laadintavaiheelle annetaan paljon merkitystä nimenomaan strategian viestinnässä, sillä johtoryhmässä uskotaan, että laadintaan osallistumalla hoituu koko strategian viestintä.

”Viestintä on oleellista siinä vaiheessa kun sitä on rakennettu, että siellä on osallistujat paikalla. Meillä on sadan hengen seminaareja ollut useita. --- Se viestinnän olennainen sisältö on siinä yhdessä tekemisessä ja yhdessä rakentamisessa. --- Jos ajatellaan, että johto tekee strategian ja se viestitään muille, niin tehtävä on ylivoimainen. Se ainoa mahdollisuus saada sitä jotain jäämään mieleen, ja vois sanoa että selkäyttimeen, on se, että se prosessi on yhteinen. --- Kun on prosessissa itse mukana, niin ei tarvitse, viestintä tulee jaettua siinä samalla.” (X)

Kysyttäessä siitä, että kuinka hyvin osallistuminen riittää tiedon kulkemiseen, on vastaus seuraava:

”V: Ei sen varaan voi yksin jättää. Henkilöstöjärjestöissä voisin kuvitella, että heidän kokouksissaan ovat esillä sellaiset strategian osat, jotka koskevat palkkapolitiikkaa ja ihan suoraan niitä henkilöstöasioita. Mutta sitten kun he tekevät niitä kunnan töitä, niin siinä omassa työympäristössään he tietävät mitä siinä strategiassa on, niin kyllä siitä varmaan puhutaan sitten kaikennäköisissä yhteyksissä.

K: Onko teillä jotain tapoja tukea näitä strategiatyöhön osallistuneita henkilöitä viestinnässä, kun he palaavat kentälle:

V: Ei ole kyllä, se on ihan normaali johtamisjärjestelmä ja työpaikkakokoukset. Mutta jos työpaikkakokouksia on kovin usein, niin sitten tulee kysymys, että kuka tekee ne varsinaiset työt. Esimiestyössä on harkittava, että mikä määrä niitä pidetään.” (X)

Ylimmän johdon (eli em. *päätäjien*) käsitys on siis se, että strategiaa koskeva tieto leviää seminaareihin ja työpajoihin osallistuneilta muuhun organisaation. Systemaattisesti tätä ei kuitenkaan tueta tai varmisteta. Viestinnän tukena toimii prosessien johto ja lautakunnat. Kuten aikaisemmin on jo todettu, niin johdolta viestit kulkevat hierarkkisesti ja vertikaalisesti alaspäin.

Vastuu viestinnästä on siis strategian laadintaan osallistuneella henkilöstöllä. Haastatelluista kuudesta keskijohdon edustajasta kuitenkin vain kaksi eli 1/3 oli osallistunut näihin seminaareihin. Koska kyseessä on laadullinen aineisto tämä ei tietenkään olen tilastollisesti pätevä havainto, mutta tämän otannan piirissä sinänsä merkittävä huomio. Syyt keskijohdon vähäiseen osallistumiseen ovat hyvin yksinkertaisia: vaihtuvuus eli osa esimiehistä ei ollut vielä kaupungin palveluksessa kun strategiaa laadittiin, lisäksi osa oli ollut vanhempainvapailla. On myös syytä olettaa, että osa henkilöstöstä on poistunut kaupungin palveluksesta seminaarien jälkeen, ja ovat vieneet siten tiedon mukanaan.

Suurin osa esimiehistä kertoo, että strategiaseminaareista ei ole juurikaan puhuttu niiden jälkeen:

”Ne (strategiaseminaarit) olivat varmaan kuitenkin sen verran taakse jäänyttä elämää siinä vaiheessa, ettei niistä ole enää keskusteltu.” (A)

”En osaa sanoa, onko kukaan meidän henkilöstöstä osallistunut kaupungin

strategiaseminaareihin, siitä ei ole ollut mitään puhetta.” (B)

”Strategian tekemisen alussa puhuttiin kyllä paljon ja niitä tilaisuuksia järjestettiin kaikille kaupungin työntekijöille, mutta siihen se sitten jäikin. Sen jälkeen meidät on jätetty pois siitä työstä, ja sitä ovat jatkaneet vain luottamushenkilöt ja virkamiesjohto. Jos halutaan että tieto strategiasta sisäistettäisiin paremmin, niin olisi varmasti hyvä levittää sitä tietoa vielä laajemmalle.” (C)

”Olen kuullut niistä jotain.” (D)

”Ehkä vähän sillä tavalla jäi mieleen, että ne oli koko [prosessin] henkilöstölle ne tilaisuudet, joissa se konsultti oli paikalla, ja sitten tehtiin pohdintatyötä omissa ryhmissämme, niin ne olivat ehkä vähän hätäisiä ja olisi voinut jakaa pienempiin ryhmiin. Yhdessä porukassa oli koko [prosessin] henkilöstö, kymmeniä henkilöitä. Yksiköistä ei ollut henkilökuntaa, pelkät esimiehet. Mutta olisi voinut erikseen pelkät [aliproessin] toimijat.” (F)

Osallistujien mieleen jäi kuitenkin jotain. Eräs esimies pohtii seminaareista jääneitä muistikuvia:

”No, siitä varmaan jäi mieleen näitä teemoja tai arvoja. Silloin käytiin sitä arvokeskustelua kyllä ja näitä rohkea realismi jne., mutta täytyy sanoa, että ne ehkä jäi vähän huonosti mieleen silloin, mutta nyt kun niitä on lukenut, niin totta kai niitä nyt vähän ymmärtää paremmin. Itse näen meidän toimialan paremmin näkyvän siellä niissä menestystekijöissä, että mikä tekee tästä kaupungista sen menestyksekkään, että siellä on aika yksityiskohtaisia ja ymmärrettäviä, paremmin ymmärrettäviä.” (C)

Eräs seminaarien jälkeen taloon tullut esimies kertoo kokemuksistaan oman henkilökuntansa kanssa:

”Heillä on paljon tietoa siitä (strategiasta), he ovat olleet paljon tiedotustilaisuuksissa. Ja kun alkaa vaikka tällaisia samantyyppisiä kysymyksiä heiltä kysymään, niin rupeaa tulemaan vastauksia, että ’tarkoittaako tämä nyt sitä, kun oltiin silloin kerran siellä ja siellä, ja tätä ja tätä opittiin’. Että sellaista tietoa heillä on, mutta sanotaanko, että tällainen käsite ”strategian jalkauttaminen”, niin se on varmasti uusi asia siinä mielessä tässä työyhteisössä, että mitä se oikeasti tarkoittaa, kun sitä palastellaan, ja aletaan miettimään, että mitä se hieno kaupunkistrategia konkretian tasolla on juuri tässä yksikössä, tämän palvelun kanssa, tai juuri tämän asiakkaan kanssa.” (E)

Kommentit kertovat siitä, että aivan hukkaan laadintavaiheen strategiaseminaarit eivät ole menneet, sillä ne todella luovat organisaatioon strategiaa koskevaa tietoa. Ongelmana näyttäisikin olevan se, että systemaattinen strategian käsittely puuttuu, eikä organisaatiossa ole tapana keskustella strategiasta. Strategian ylätasoa asioita ei myöskään systemaattisesti rinnasteta yksiköissä tapahtuvaan käytännön työhön. Näin ollen strategiaseminaareissa tehty työ ja käyty keskustelu ei siirry osaksi arjen toimintaa, vaan jää irralliseksi. Strateginen tieto ei siis siirry osallistujilta passiivisille (ks. luku 5.4.1) eivätkä osallistujat keskustele asiasta keskenään. Tarvitaan siis yksi aktiivinen osapuoli, tässä tapauksessa esimies, joka käynnistää keskustelun ja tuo osallistujilla olevan tiedon esiin.

5.4.3 Yhteenveto laadintavaiheesta

Oleellinen huomio on se, että laadintavaihe ei kytkeydy yhteen operatiivisen toiminnan kanssa. Siinä missä laadintavaihe pyrkii olemaan osallistava ja keskustelua ruokkiva, on operatiivinen toiminta tiukasti hierarkkista ja kommunikaatio vertikaalisesti ketjutettua. Laadintaprosessi ja operatiivisen toiminnan käytännöt ovat siis ikään kuin eri paria, ja siten laadintaan osallistuneiden tieto ei leviä organisaatiossa. Laadintaprosessi on myös normaalista toiminnasta erillään ja tapahtuu laajemmassa mittakaavassa kerran valtuustokaudessa eli joka neljäs vuosi. Kun pitkä sykli, epätasainen osallistuminen ja operatiivisen toiminnan pitkät kommunikaatioketjut yhdistetään, on tuloksena myös se, että päivittäisessä toiminnassa syntyvä uusi tieto ei ohjaudu riittävässä laajuudessa tai riittävän nopeasti osaksi strategian uudelleen laadintaa eli päivittämistä. Vaikutus on siis kaksisuuntainen: laadintavaiheen tieto ei siirry osaksi operatiivista toimintaa, eikä operatiivisen toiminnan tieto vaikuta riittävästi laadintaan.

5.5 Strategian sisältö viestinnän näkökulmasta

Edellä kuvattu laadintavaihe kattaa strategian harkinnan, ja sen lopputuotoksena on strategiaa koskevia linjauksia. Nämä linjaukset tulisi muotoilla formaaliin muotoon, strategian sisällöksi. Usein tämä on kirjoitettu strategia, joka sisältää tekstiä, laskelmia, kaavioita ja niin edelleen. Etenkin isommissa organisaatioissa on tärkeää, että strategia voidaan artikuloida sellaiseen muotoon, että se on helppo ymmärtää, välittää eteenpäin ja että siihen on helppo palata, jos jotain tarvitsee tarkistaa.

5.5.1 Strategian dokumentaatio

Kohdeorganisaatiossa strategian sisältö on kuvattu strategiadokumentissa, joka on osa talousarviota. Sen yhteydessä strategiaa käsitellään kokonaisuutena kolmella sivulla. Yksityiskohtaisempia tavoitteita käsitellään kunkin prosessin talouslukujen kohdalla. Näin strategia nivoutuu suoraan osaksi kaupungin talousarvioprosessia ja sen sisältö linkittyy osaksi budjetointiprosessia, mikä on omiaan vahvistamaan talouden ja rahan roolia strategian viestinnässä. Kohdeorganisaatio käyttää tasapainotettua mittaristoa (Balanced Scorecard, BSC), ja sen tulokortit on sisällytetty kunkin ydin- ja osaprosessin talousarvioon.

Talousarviossa oleva strategian kuvaus sisältää visiosta yhden, lyhyen maininnan:

”Visio KASVUN SASTAMALA pitää sisällään aineellisen ja henkisen kasvun väestömäärän kasvun lisäksi.”

Missään ei kuitenkaan mainita mitään siitä, että miten henkinen kasvu määritellään tai mitkä ovat väestömäärään kasvuun liittyvät tavoitteet. Visio jää siten dokumentaatiossa varsin irralliseksi toteamukseksi.

Seuraavaksi dokumentissa luetellaan arvot, jotka on myös kirjoitettu auki. Arvoja on neljä: yhteinen vahva tahtotila, asiakaslähtöisyys, rohkea realismi ja kestävä kehitys.

Arvojen jälkeen dokumentissa siirrytään käsittelemään tasapainotetun mittariston mallia jossain määrin noudattelevaa taulukkoa, johon on listattu kriittiset menestystekijät, niistä johdetut kaupunkistrategian tavoitteet ja niistä johdetut toimenpiteet.

Määrärahat ovat merkittävässä roolissa kunkin ydin- ja alaprosessin dokumentaatioissa, ja aineiston kommentit viittaavat siihen, että talousarvioon ja siinä käsiteltyyn strategiaan palataan lähinnä numeroiden ja raportoinnin yhteydessä. Talousarvio näyttäisi olevan säännöllisin työkalu johtajille ja päällikkötason esimiehille, joilla on nimenomaan budjetti- ja raportointivastuu.

”Ja sitten tästä viestinnän näkökulmasta se toisto, että siihen viitataan, budjetissa käsitellään miten strategiaa noudatettiin, tämä strategian seuranta, se kuuluu ihan tilintarkastusohjeidenkin mukaan katsoa, että kuinka sellainen kohta on kirjoitettu, toimintakertomukset ja tällaiset.” (X)

”Meillä oli nyt niin selvät tavoitteet tänä vuonna siinä talousarviossa, siis ne toiminnalliset tavoitteet, että niitä toteutetaan koko ajan. Minä seuraan sitä palautetta budjettivastuulla, toteutumaa seurataan ja käyttötaloutta. ---

En tiedä, että kuinka usein minä siihen paksuun pumaskaan palaan. Kyllä minä siihen ainakin neljä kertaa vuodessa palaan omassa vuosikatsauksessani. ---

Numeroihin täytyy palata, totta kai.” (F)

”Olen kyllä katsonut talousarvion. Se on paksu nippu, kyllä siellä paljon tietoa on. ---

Mutta työväline se on.” (B)

Kommenttien perusteella dokumentaatio ei niinkään toimi viestinnän välineenä, vaan hallinnollisena työkaluna.

5.5.2 Tasapainotettu mittaristo strategian sisällön välittäjänä

Strategiadokumentin tasapainotettua mittaristoa tarkastellessa huomio kiinnittyi siihen, että sovelletussa versiossa ei ole, syystä tai toisesta, noudatettu täydellisesti ainakaan tasapainotetun mittariston kehittäjien Kaplanin & Nortonin (ks. esim. Kaplan & Norton 2001) esittämää tapaa strategiakartan rakentamiseen. Kohdeorganisaation dokumentoimasta strategiakartasta nimittäin puuttuu Kaplanin & Nortonin esittämä neljän näkökulman kautta rakennettu kokonaisuus. Kaplanin & Nortonin (2001, 133–159) mukaan julkisten organisaatioiden tulisi ottaa ylätasoa määrittäjäksi organisaation missio ja määrittää sen perusteella strategiakartta asiakkaiden, talouden, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun (henkilöstön kehittämisen) näkökulmien kautta tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Kaplanin & Nortonin mainitsemat strategiset teemat ovat kyllä nähtävissä, mutta edellä mainittu, tasapainotetulle mittaristolle hyvin olennainen neljän tason hierarkia puuttuu. Lisäksi missiota ei ole erikseen määritelty koko kaupungin tasolle.

Tasapainotettu mittaristo ei sinänsä noussut aineistossa esiin, esimerkiksi kukaan haastatteluista

keskijohdon esimiehistä ei maininnut spontaanisti tasapainotettua mittaristoa. Haastatteluissa ei tosin suoraan kysytty tasapainotetusta mittaristosta, vaan kysymykset koskivat dokumentaatiota, talousarviota ja mittaamista. Aineiston perusteella, talousarvio dokumentti mukaan lukien, voi sanoa, että tasapainotettu mittaristo toimii tässä yhteydessä lähinnä päätettyjen toimenpiteiden kommunikoinnin ja valvonnan välineenä.

Tasapainotettua mittaristoa tutkittaessa törmätään jälleen kulttuuriin. Organisaation kulttuuri on nimittäin havaittu erääksi tärkeimmistä tekijöistä tasapainotetun mittariston soveltamisen tehokkuutta tutkittaessa. Kaplan & Norton (2004, 56) ovat havainneet, että niissä organisaatioissa, joissa tasapainotetun mittariston avulla saavutetaan parhaiten haluttuja tuloksia, vallitsee kulttuuri, jossa ihmiset ovat syvällisesti sisäistäneet mission, vision ja arvot, joiden pohjalta organisaation strategiaa tulee toteuttaa. Kaplan & Norton (2004, 56) puhuvat strategisista valmiuksista, jotka tulisi tunnistaa, jotta strategian vaatimat muutokset ovat ylipäätään mahdollisia. Näitä osa-alueita ovat kulttuuri, johtamiskäytännöt, rakenteen yhteensopivuus ja tiimityöskentely, eli juuri ne osa-alueet, joiden kohdalla tässä tutkimuksessa on havaittu ongelmia kohdeorganisaatioissa. Deem et al. (2010) ovat tutkineet Denisonin (1997) nimeämien organisaatiokulttuurin tekijöiden yhteyttä tasapainotetun mittariston tehokkuuteen. Denisonin mallin (Deem et al. 2010, 33) mukaan osallistuminen, johdonmukaisuus, mukautuvuus ja missiökäsitys ovat organisaatiokulttuurin ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat organisaation tehokkuuteen. Deem et al. (2010, 36-37) havaitsivat, että kyseiset ulottuvuudet korreloivat myös tasapainotetun mittariston soveltamisen tehokkuuden kanssa. Eli mitä osallistavampi, johdonmukaisempi (esim. arvojen soveltamisen suhteen), muutoskykyisempi (esim. asiakaslähtöisyyden ja oppimisen suhteen) ja paremmin missiostaan tietoisempi (strateginen suunta ja tavoitteet) organisaatio, sen paremmin myös tasapainotettu mittaristo tuottaa tuloksia strategisessa ohjaamisessa. Myös Denisonin mallin osa-alueet ovat niitä, joissa tässä tutkimuksessa on havaittu ongelmia kohdeorganisaation toiminnassa. Teoriaan ja tutkimukseen viitaten voi todeta, että kohdeorganisaatiolla ei ole nykyisen kulttuurinsa vuoksi edellytyksiä tasapainotetun mittariston tehokkaaseen hyödyntämiseen.

5.5.3 Arvot strategian sisältönä

Kuinka strategian sisältö sitten puhuttelee organisaation jäseniä ja rakentaa yhteistä käsitystä asioista? Aineiston perusteella arvot nousevat selkeimmin tekijäksi, joita henkilöstö pitää aidosti merkityksellisenä, ja joilla on yhtymäkohtia omaan työhön. Arvoja koskevia kommentteja on paljon, ja aihe herätti haastatteluissa usein paljonkin ajatuksia. Osittain arvot ovat hyvin muistissa ja sisäistettynä, jonkin verran niihin taas liittyy tulkinnanvaraisuuksia. Osa ei muista arvoja suoraan, mutta osaa kertoa niistä autettuina. Tässä ilmenee jopa jonkin verran ristiriitaisuuksia, arvojen merkitystä korostetaan, mutta juuri oman organisaation arvoja ei välttämättä muisteta. On

myös huomattava, että kaksi neljästä arvosta, asiakaslähtöisyys ja kestävä kehitys, ovat niin yleismaailmallisia, että vastaukset olisivat luultavasti hyvin samankaltaisia ihan missä tahansa organisaatiossa. Oli miten oli, niin nimenomaan asiakaslähtöisyys on selvästi arvo, johon ollaan laajimmin sitouduttu.

*"Kyllä niillä arvoilla on merkitystä, koska kyllä arvot, strategia ja visio ovat niitä punaisia lankoja siellä, ja ne toimivat ohjenuorana itselle kun työtä tekee.---
Sastamalan kaupungin arvot tunnen huonommin, en osaisi niitä tässä heti luetella." (B)*

"Arvot on oikeasti sovellettavissa työhön. Se, että kuinka idealistisesti ne toteutuvat, on sitten tietysti eri asia. Niillä on kuitenkin ohjaavaa merkitystä." (F)

*"Kun alettiin määritellä meille tärkeitä tekijöitä ja arvoja meidän ammattietiikan ja ammatillisuuden pohjalta, niin yhtymäkohtia strategiaan löytyi.---
"Nähdään aidosti tässä talossa, että asiakas on meidän työn tarkoitus." (E)*

"Kyllä minun mielestä ne kaikki, visio, arvot ja tavoitteet tuossa strategiassa, niin vaikka olen tullut tähän työhön sen jälkeen kun tuo strategia on jo valmistunut, niin en ole ainakaan omassa työssäni löytänyt sieltä mitään sellaisia epäkohtia tai kritisoitavaa, että miksi tämän on tällä lailla, tai että näitä on vaikea toteuttaa tai nämä arvot eivät avaudu. Minun mielestäni se on sillä tavalla jotenkin aika onnistunut sellaisena perustyökaluna." (A)

Toisaalta, ne arvot, jotka näyttäisivät olevan juuri kaupungille räätälöityjä, ovat heikoimmin tunnettuja, kritisoiduimpia ja tulkinnanvaraisempia.

"On myös sellaisia elementtejä, joista ei ymmärrä mitä niillä ajatellaan, kuten rohkea realismi." (C)

"Minä itse tarvitsisin perehdytystä siihen mitä tarkoittaa rohkea realismi , että mitä sillä on aidosti ajateltu. Annetaanko kuinka minun luovuudelle ja innovaatioille vapaa valinta määritellä itse tuo rohkea realismi? Jotakin on varmasti taustalla, mutta sitä ei ole vielä minulle auki kirjoitettu. --- Että jos minulle annetaan vapaus, niin kyllähän minä alan määritteleämään sitä, mutta se ei ole varmasti tämän homman tarkoitus." (E)

"Meillä se lähtökohta ei ole se, että rahaa on näin ja näin paljon, vaan se lähtee sen asiakaslähtöisyyden kautta, niin sitä se rohkea realismi meillä on - ilmapiiriä kehittää." (F)

Edellä mainittu hajonta johtuu melko varmasti siitä yksinkertaisesta syystä, että arvoja ei käsitellä ja viestitä organisaatiossa kovinkaan systemaattisesti.

"En koe, että niitä arvoja olisi mitenkään erityisemmin nostettu esille." (D)

"En muista, että arvoista olisi ihan suoraan käyty keskustelua henkilökunnan kanssa. --- En ole ollut missään sellaisissa palavereissa, että arvoista olisi sinällään käyty keskustelua." (B)

"Tällaista arvojen jalkauttamista, erillistä prosessia siihen ei ole ehditty järjestämään. Siinä on äkkiä teorian makua. Sen täytyisi olla niissä normaaleissa yhteyksissä, että meillä on tällaiset ja tällaiset arvot." (X)

"Sillä tavalla voi tietenkin ajatella, että ne arvot ovat hyvinkin löyhät, että kuka tahansa pystyisi työnsä laittamaan niihin." (F)

Yhteisen vahvan tahtotilan kohdalla strategiassa mainittu linjaus koskee päätöksenteon johdonmukaisuutta ja yhteistä päätöksentekoa. Osa näkee hyvinkin pitkälle arvon perimmäisen ajatuksen, mutta henkilökunnan tulkinnoissa korostuu kuitenkin jossain määrin näkemys, jossa yhteinen tahtotila tarkoittaa annettujen sääntöjen noudattamista, ei suinkaan niiden yhteistä luomista. Yhteinen tahtotila liitetään myös yksikköön, ei koko organisaatioon, ja ko. arvoa koskeva kritiikki koskee juuri organisaatiotasoa.

"Yhteinen vahva tahtotila on tosi tärkeä asia ja sen huomaa tässä meidänkin yksikössä. --- Tärkeintä on että meillä on joku määränpää johon pyritään. Se ei ole tärkeintä miten on tehty aiemmin vaan se että pyritään yhdessä tekemään vielä paremmin." (C)

"Että olisi sellaista yhteistä tahtotilaa löytää niitä rohkean realismin ratkaisuja ihan siinä käytännön arjessa. Että ei mentäisi laput silmillä vaan sitä omaa. Siinä on tekemistä yksiköiden välillä, vaikka on meillä tosi hyvää yhteistyötä. Siinä on paljon muokattavaa, sillä tavalla perusrakenteissa olevaa tapaa toimia, kun on tosi vanhat, pitkään toimineet ja kuntayhtymältä siirtyneet yksiköt ja niitä on siirretty kunnan toimintaan." (F)

"Että kaikki toimii ja kaikkien pitää toimia samalla tavalla." (D)

"Organisaatio on niin nuori, että yhteistä vahvaa tahtotilaa ei ole, siihen ei luoteta. --- Rahasta puhuttaessa yhteinen vahva tahtotila on ylhäältä annettu" (E)

Kritiikkiä kohdistuu myös siihen, että julkilausuttuja arvoja ei aina noudateta käytännössä eli ne eivät oikeasti ja aidosti ohjaa toimintaa.

"Toivoisin, että strategiset arvot ja päätöksenteko olisivat oikeasti linjassa. --- Nyt kun on eletty tätä muutosvaihetta kaksi vuotta, ja muutenkin osassa asukkaita on se vastustus vielä aika suurta, niin nämä ristiriitaiset päätökset ja se negatiivinen informaatio eivät tee hyvää." (C)

"Vaikka tosin siellä sitten on ehkä jotain kirjan ja kulttuurin Sastamalaa, viittaa tähän kirjastokeskusteluun, että onko se ihan kuitenkaan omaksuttu joka paikassa. Kyllä sen mukaan, mitä siellä lukee, pitäisi myöskin elää. Kun se lukee tuolla niin selkeästi, niin jotenkin itsellä vaan kalskahtaa välillä vähän hassusti, että meillä on tällainen hieno kirjan ja kulttuurin Sastamala, mutta että ne toimenpiteet mitä sitten ihan konkreettisesti tehdään, niin tähdätäänkö me sitten ihan oikeasti näihin. Että mikä se lopullinen tahtotila oikein on. (A)

Kommenteissa mainittu, kirjaston aukioloihin vaikuttanut määrärahapäätös nousi esiin useissa haastatteluissa. Se on hyvä muistutus ja todiste siitä, että kyseisen kaltaiset, ristiriitoja esiin nostavat tapaukset muodostuvat helposti koko organisaation läpäiseviksi narratiiveiksi, jotka jäävät mieleen. Kyseinen esimerkki osoittaa myös sen, että johdonmukaisuus päätöksenteossa ja päättäjien oma sitoutuminen organisaation julkilausuttuihin arvoihin on usein tehokkainta strategian viestintää.

5.5.4 Visio strategian sisältönä

Kaupungin visio on hyvin yksinkertainen, "Kasvun Sastamala". Lyhyt ja ytimekäs visio on kasvun osalta itseään selittävä, tosin kuten jo aiemmin todettiin, visiota ei ole kirjoitettu tavoitteiden osalta

strategia dokumentissa auki. Dokumentissa ilmaistu tavoite on asukasmäärän lisäksi henkinen ja aineellinen kasvu. Millekään näistä tavoitteista ei kuitenkaan aseteta suoria määrällisiä tai laadullisia tavoitteita niin, että ne olisivat liitettävissä suoraan visioon. Myös tasapainotetun mittariston oikeaoppisesti tehty arkkitehtuuri kaipaisi juuri näiden ylätasen tavoitteiden avaamista.

"Tässä on virnuiltu, että jos väestömäärä ei kasva, niin se on sitten sinä vuonna henkistä kasvua. Tällainen vitsijuttu, niin se vie perille sitä viestiä, että mikä se visio on. --- Mutta kyllä me tarkoitetaan sillä sitä, että tuo entinen Mouhijärvi ja sitten tämä tienvarsi, niin jotenkin niihin pitäisi saada yhdyskuntarakentamista, että olisi sitä kasvua, väestönkasvua." (X)

Yllä oleva johtoryhmän jäsenen kommentti kertoo siitä, että tavoite sinänsä on selvä, mutta kysymykseksi jää, että miksi sitä ei ole avattu virallisessa dokumentaatiossa sen tarkemmin.

Osa haastateltavista osaa kytkeä vision suoraan oman työhönsä, ja osaa perustella työn ja vision väliset syy ja seuraussuhteet (huom. tässä kyseisiä kommentteja ei voi esittää, koska niiden perusteella paljastuu helposti vastaajan henkilöllisyys). Tässäkkin on jossain määrin havaittavissa se, että visio osataan kytkeä omaan sekä yksikön tehtävään, mutta koko organisaation yhteistä päämäärää kuvaava taso ei välttämättä nouse esiin.

"Ajattelen sen itse niin, että se on [toiminnon nimi poistettu] osaprosessin kehittämistä yhdessä muiden palveluiden kanssa ja sen juurruttamista käytäntöön. Sitähän se on, meidän työn kannalta. Mieltä sitä, että saadaan ne lakisäateiset palvelut tuotettua mahdollisimman monelle tai kaikille tarvitsijoille." (F)

"Tehdä paikkakunnasta vetovoimainen monessa mielessä ja sitä kautta generoida tätä kasvua. -- - Kyllä se on aika selkeä yhteys siihen visioon." (Z)

"Jollain tavalla rajatumpi voisi sitten joissain tapauksissa ehkä olla helpompi. Mutta tuota, vähän se tuntuu, kun sen tällä lailla sanoo, Kasvun Sastamala, että se on vähän sellainen yleisluontoinen, että kunhan on heitetty tuosta. Että mikäpä kunta tai kaupunki ei haluaisi kasvaa?" (A)

"Ainakin vaatimukset kasvaa, että aina tulee uusia toimenpiteitä" (C)

"Näen sen niin, että meillä täällä kasvaisi se hyvinvointi ja viihtyvyys, ja että pystyisimme omalta osaltamme tuottamaan sellaisia palveluita, että nämä [kohderyhmä poistettu] oikeasti palaisivat tänne takaisin asukkaiksi kasvattamaan tätä Sastamalan kaupunkia." (C)

"Siitä saakka kun nämä kaikki on yhdistynyt, niin on vielä paljon tehtävää, että kaikki asiat tasaantuisi ja sitten rullaisi. Tavallaan se kasvu on samalla sellaista tiettyä kipua. ---

K: Onko visiolla merkitystä omassa käytännön työssä?

V: Ei sillä tavalla kun ajattelee. Tietää ne perusasiat, jotka täytyy hoitaa." (D)

"Minä näkisin sen vision muuttuvien tarpeiden ajassa pysymisenä." (E)

Kuten kommentteista näkyy, visiotulkinnat ovat hyvin monipuolisia. Kommentit kertovat jälleen siitä, että vaikka visio on osalle jäsentynyt hyvinkin selväksi, niin yhteinen ja sisäistetty, toimintaa

ohjaava ja yhteisiä ponnisteluja integroiva taso visiotulkinnoista vielä puuttuu. Ihmiset eivät selvästikään puhu yhteisestä visiosta.

5.5.5 Missio strategian sisältönä

Missio on strategian sisällössä yksi keskeisimmistä käsitteistä, ja kuten ylempänä mainittiin, niin ainakin Kaplan & Norton (2001) nostavat sen julkisen organisaation tärkeimmäksi käsitteeksi tasapainotettua mittaristoa muodostettaessa. Kohdeorganisaation strategiadokumentaatiosta kaupungin organisaatiolle määritelty missio kuitenkin uupuu. Ydin- ja osaprosesseille on määritelty perustehtävät, jotka ainakin joissain tapauksissa hyvinkin täyttävät mission määreet yksikön tehtävästä ja olemassa olon syistä. Mission käsitettä ei kuitenkaan sellaisenaan käytetä.

Johtoryhmän jäsenen mielestä asia on kullekin työntekijälle jo melko hyvin selvillä:

”Ihminen kun tulee kuntaan töihin, niin sillä on kyllä aika tärkeänä sielussaan sellainen ajatus, että mitä hän kuntalaisten hyväksi tekee.” (X)

Oman työn tarkoitus on asia, jota on käsitelty työyhteisöissä:

”Siitä puhuttiin, että se on se meidän työn tarkoitus.” (F)

”Alussa tietenkin lähdetään vähän kevyemmin, esimerkiksi kysymällä, no miksi me olemme täällä, mikä on toiminnan tarkoitus. Kysy suoraan, että mistä sinä saat palkan, niin se helpottaa siinä alkuvaiheessa lähteä määrittelemään sitä, mitä nuo kysymykset tarkoittavat.” (E)

”Sitten mietitään oman yksikkömme kautta, että miten otamme osaa näihin talkoisiin ja millä mittareilla onnistumisia seurataan. Yhteisesti ollaan henkilöstön kanssa pohdittu näitä asioita täällä. (B)

Mission käsite on siis asiatasolla pohdinnassa, mutta kaipaisi selvästikin määrätietoisempaa viestintää ja käsittelyä asian kirkastamiseksi. Jälleen havaitaan se, että työn ja tehtävien merkitystä jäsennetään ja käsitellään enimmäkseen yksilön ja yksikön tasolla, ei niinkään prosessin tai organisaation tasolla. Vaikka sisäistetyn strategiakäsityksen ja strategian konkreettisen merkityksen kannalta onkin oleellista, että strategia kytkeytyy nimenomaan omaan työhön, olisi *yhteisen* strategiakäsityksen kannalta oleellista pystyä samastumaan myös koko organisaation yhteiseen missioon.

5.5.6 Strategian sisällön määrittely

Kohdeorganisaation strategian sisällössä on monta elementtiä, jotka toimivat viestinnällisesti kiinnekohtina strategian sisäistämiseksi sekä yhteisen strategiakäsityksen syntymiseksi. Viestinnän näkökulmasta strategian sisältö kuitenkin kaipaa kehittämistä ja terävöittämistä.

Collis & Rukstad (2008) toteavat strategian viestintää käsittelevässä artikkelissaan, että suurin osa johtajista ei osaa kiteyttää strategiaa yksinkertaiseksi lausemaksi – ja jos johtajat eivät siihen



Kuvio 8: Strategian sisällön komponentit

pysty, niin ei pysty kukaan muukaan. Collis & Rukstad kirjoittavat, tämän tutkimuksen näkökulmasta erittäin osuvasti:

”Johtajat ovat ymmällään, koska heidän omasta mielestään loistavasti suunnitellut strategiat eivät koskaan toteutuneet. He olettavat, että laajoissa dokumenteissa kuvatut aloitteet, jotka saivat alkunsa vuosibudjetin yhteydessä tai strategisessa suunnitteluprosessissa, takaavat menestyksen. He eivät ymmärrä kuinka tärkeää on, että yrityksellä on strategiastaan yksinkertainen, kirkas ja ytimekäs kiteytys, joka kaikkien on helppo sisäistää ja käyttää johtotähtenä vaikeiden valintojen tekemisessä.” (Collis & Rukstad 2008, 84)

Collisin & Rukstadin (2008, 84–87) mukaan strategia tulisi pystyä kiteyttämään maksimissaan 35 sanan mittaiseksi strategialausemaksi, jonka komponentteina ovat *tavoitteet, toiminta-alue* ja *kilpailuetu* (eli keinot).

Lisäksi organisaation tulisi määritellä itselleen selvästi missio, visio ja arvot. Viimeiseksi sisältökomponentiksi Collis & Rukstad ehdottavat tasapainotettua mittaristoa, joka on sisällöltään yksityiskohtaisin ja konkreettisin, ja kertoo kuinka strategiaa toteutetaan ja mitataan. Kuviossa 8 on koottuna strategian sisällön olennaisimmat komponentit.

On oleellista ymmärtää, että strategiakiteytys ei tietenkään korvaa perusteellisesti laadittua strategiaa, vaan sen tehtävä on nostaa esiin sen oleellinen sisältö helposti muistettavassa ja eteenpäin kerrottavassa muodossa. Strategiakiteytys ei myöskään saa olla pelkkää ylevää retoriikkaa tai jargonia, vaan sen sisällön tulee olla jämäkkää ja konkreettista asiaa. Strategiakiteytystä ei pidä sekoittaa missioon, visioon tai arvoihin, vaan ne ovat erillisiä ja omaa tarkoitustaan varten kirjattuja tiivistyksiä, jotka ovat kytköksissä strategiaan ja strategiakiteytykseen. Collis ja Rukstad painottavat, että kullakin on oma tarkoituksensa ja ne noudattavat myös keskinäistä hierarkiaansa (2008, 85).

Kun kohdeorganisaation strategian sisältöä tarkastellaan Collisin & Rukstadin oppien mukaisesti, huomataan, että strategian sisältö on oikean suuntainen, mutta puutteellinen. Olennaisin puute on missio, jota ei ole määritelty. Kuten aiemmin jo todettiin, myös tasapainotettu mittaristo tarvitsee lähtökohdakseen selvästi määritellyn mission, ainakin jos uskomme mallin kehittäjiä. Toinen huomio on vision epäselvyys, sitä ei ole määritelty ja perusteltu kovin selvästi eikä siitä ole johdettu selvää tavoitetta, päämäärää johon pyritään. Kolmas ja ehkä oleellisin puute on strategiakiteytyksen puuttuminen. Tässä on tosin huomattava se, että Collisin & Rukstadin esittämä strategiakiteytyksen malli ei ole kovin laajalle levinnyt, vaikka visio ja missio ovatkin

jokaisen strategia-ammattilaisen ja -konsultin viljelemiä peruskäsitteitä. Arvojen osalta puutteet liittyvät lähinnä niiden määrätietoisesta viestimisen ja yhteisen keskustelun vähäisyyteen. Kaikkiaan sisältöön liittyvät puutteet johtavat siihen, että strategian viestinnälle ei ole riittävää formaalia pohjaa.

5.5.7 Yhteenveto strategian sisällöstä

Strategian sisältö on kohdeorganisaatiossa ilmaistu osana talousarviota. Se on omiaan korostamaan strategisen ajattelun ja kommunikoinnin taloudellis-rationaalista luonnetta. Samalla kirjallinen ja muotoiltu strategian viestintä on puhtaasti talousarviodokumentin varassa. Talousarvio palvelee tiettyä tarkoitusta strategisena dokumenttina, josta esimiehet ja prosessienjohtajat voivat tarvittaessa kaivaa esiin kirjattuja asioita, mutta laajamittaiseen strategiasta viestimiseen se ei sinänsä sovellu, etenkin kun järjestelmällinen prosessi strategian viestimiseksi puuttuu. Talousarvio onkin lähinnä hallinnollinen työkalu, jonka tehtävänä on kommunikoida päättäjien tekemiä linjauksia ja valvontarakennetta talouden näkökulmasta käsin niille, joiden välittömään tehtäväkenttään kuuluu esim. budjettivalvonta ja raportointi. Arvot ovat henkilöstön silmin merkittävin ja vaikuttavin strategian elementti, vaikka niidenkin kohdalla on vielä tehtävää, jotta ne olisi kunnolla sisäistetty ja toimisivat nimenomaan organisaation strategisia päämääriä kokonaisuuden tasolla kommunikoivana tekijänä. Aiemman tutkimuksen valossa strategiakiteytyksen puuttuminen johtaa siihen, että strategian ydintä ei ole pystytty selvästi kommunikoimaan. Myös mission puute on merkittävä asia, etenkin koska se on niin oleellinen tasapainotetun mittariston toteuttamisessa. Myös visio on määritelty niin, että sen takana olevia tavoitteita ei ole riittävästi avattu ja kommunikoitu.

5.6 Strategian viestintä

Kuten jo tämän pääluvun alussa todettiin, kohdeorganisaatiossa ei ole harjoitettu varsinaista strategian viestintää, vaan strategisen tietoisuuden on ajateltu leviävän yhteisen laadintaprosessin välityksellä, johtamisprosessin tukemana. Strateginen tietoisuus ei kuitenkaan näillä keinoin näytä juurtuvan osaksi organisaation toimintaa.

Vaikka viestintä onkin koko strategiaprosessin läpäisevä ja sitä eteenpäin kuljettava voima, on nyt käsiteltävä strategiaprosessin vaihe, strategian viestintä, erittäin merkittävä myös itsenäisenä osana. Strategian viestinnän tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan organisaation kontekstiin, muutoin konteksti jyrää helposti tavoitteellisen viestinnän. Tämän tutkimuksen keskeisiä havaintoja on kulttuurin ja sen kautta omaksuttujen toimintatapojen muodostamat rakenteet, joiden läpi strategisen muutoksen on vaikea murtautua. Organisaation peruskäsitysten muuttaminen Scheinin ja Aulan kuvaamalla tavalla voi tapahtua vain viestinnän välityksellä. Tässä yhteydessä strategian viestintä kuvaa systemaattista prosessia, jolla organisaation yhteistä

kognitiota pyritään muokkaamaan toivottuun suuntaan. Se tarkoittaa lähtökohtaisesti organisaation jaetun kognition, kulttuurin ja identiteetin, tunnistamista sekä johtamiskäytäntöjen ja viestinnän keskinäistä koordinoimista. Vain näiden kautta voidaan lähteä toteuttamaan viestintää, jonka avulla opitaan uutta ja pois-opitaan vanhasta.

Edellisessä luvussa kuvailtu strategian sisältö on yksi strategiaviestinnän kulmista. Sisällön komponentteihin artikuloitujen asioiden pitäisi siirtyä osaksi käytännön toimintaa. Kirjatun sisällön mekaanisen toistaminen positivistisen prosessikoulukunnan oppien mukaan ei kuitenkaan riitä silloin, kun tarkoituksena on rakentaa viestinnällä merkityksiä. Eräs vanhoista ja perinteisistä viestinnän totuuksista on se, että viestimättä ei voi olla. Kun strategiaa, sen merkitystä ja tavoitteita ei viestitä määrätietoisesti ja eksplisiittisesti, rakentuvat siihen liittyvät käsitykset – organisaation jaettu kognitio – implisiittisesti. Koska selvästi strukturoitua prosessia ei ole tutkittavaksi asti, kiinnitetään tässä luvussa huomio organisaation viestinnän sisältöön, siihen miten ja mistä organisaatiossa ylipäätään viestitään, ja miten tämän kommunikointi ja puhunta vaikuttaa strategian omaksumiseen. Avuksi otetaan teoreettinen viitekehys, ja seuraavissa luvuissa tarkastellaankin organisaation viestinnän sisältöä Pringlen & Gordonin (2001, ks. luku 3.4.5) esittämän neljän ulottuvuuden kautta. Lisäksi pohditaan sitä, että miten strategiasta tulisi viestiä organisaation rakenteelliset ulottuvuudet huomioiden.

Tutkimuksen teemahaastatteluissa suurimmalta osalta haastateltavista kysyttiin kysymyksiä, jotka liittyivät suoraan Pringlen & Gordonin malliin. Lisäksi viestinnän sisältöä on pystynyt analysoimaan näitä neljää ulottuvuutta vasten myös muiden vastausten kautta. Tämän analyysin tavoitteena oli saada aikaiseksi profiili kohdeorganisaation viestinnästä ja sen sisällön painopisteistä. Havainnot ja johtopäätökset nojaavat hyvin paljon myös organisaatiokäyttäytymistä käsittelevään viitekehukseen (ks. luku 3.5).

5.6.1 Organisaation viestintä rationaalisella tasolla

Keskeisin ja ilmeisin huomio on se, että rationaalinen taso on hallitseva, jopa ainoa systemaattisesti toistuva viestinnän ulottuvuus, joka aineistosta nousee selvästi esiin. Kuten luvussa 3.4.5 on kuvattu, rationaalinen viestinnän taso käsittää elementit, jotka määrittävät *mitä* organisaatiossa tehdään. Yksilön silmin katsottuna rationaalinen taso määrittelee työtehtävän, sen määrälliset tavoitteet ja työstä saadun rahallisen korvauksen. Kuten edellisessä luvussa jo ilmeni, työtehtävien ja tittleiden rajat ovat selvästi määritelty, ja niillä on paljon käytännön merkitystä. Strategiasta johdetut ohjeet tulevat yleensä ylhäältä. Strategia tavoitteineen on kirjattu osaksi talousarviota, ja budjetoinnilla on merkittävä rooli toiminnan ohjaamisessa, resursoinnissa ja strategian mittaamisessa. Esimiehille oman yksikön tai toimialueen arvostus ja rooli määrittyvät usein myönnettyjen taloudellisten resurssien kautta. Kaikki nämä tekijät luovat organisaation

viestintään ja sitä kautta kulttuuriin erittäin vahvan taloudellis-rationaalisen vireen. Tämä on tavallaan ymmärrettävää koska kyseessä on julkinen organisaatio, jonka toiminta määrittyy hyvin pitkälle lain ja käytettävissä olevien taloudellisten resurssien mukaan. Siltikään ei sovi unohtaa, että myös julkisen organisaation henkilöstö kaipaa työhönsä muitakin virikkeitä kuin lakeja, ohjeita, sääntöjä ja budjetteja ollakseen motivoituneita ja työstään innostuneita. Myös strategian viestintä ajautuu varsin kapeaksi ja yksiulotteiseksi rationaalisen näkökulman ollessa hallitseva.

Talouden näkökulma on havaittavissa mm. alla olevista kommentteista. Johtoryhmälle talousarvio onkin merkittävin strategiadokumentti, kun tarkoitus on viestiä sitä, mitä organisaatiossa tehdään. Keskijohdolle talous näyttäytyy vahvasti toimintaa ohjaavana ytimenä:

"Tärkein väline on talousarvio ja sen toteuttaminen. Siellä on perustelut, mitä he ovat itse esittäneet ja sisältö." (X)

"Otetaan tämä talousarvio 2011. Sivuilla 5-6 on niitä strategian menestystekijöitä ja niihin liittyviä tavoitteita ja tärkeimpiä toimenpiteitä vuoteen 2012, eli nämä on kai niitä valtuuston hyväksymiä, mitä tehdään -juttuja, eikö niin?" (Y)

"Sitä paitsi, kauhean paljon on sidottu lakisääteisesti ja muuten, että se on sillä tavalla aika lailla itsestään selvää aika monelle se työ, mitä tehdään. Opettaja koulussa opettaa niitä lapsosia, kyllä se sitä on vuodesta toiseen. Jonain vuonna hankintaan sitten tietokoneita enemmän ja toisena vähemmän, riippuen rahoista." (X)

"Yksi kaupungin arvoista on mielestäni taloudellisuus, ja monesti näitä asioita katsotaan eurojen läpi, ja siinä jää tämä strategia taustalle." (C)

"Mutta ehkä sitten se ristiriita, mikä on suurin tämän talon ja kaupungintalon välillä, jos näin taloittain tämä asia käsitellään, on raha. Sen ympärille koostuvat tulevaisuus, ja asiat, mitkä meillä on aidot, pakottavat kehittämistarpeet. Osan toteuttamiseen on jo kiljuva tarve, sitten kun asiat priorisoidaan talouskuvioissa, niin punakynä käy ensimmäisenä läpi, ja tulee sellainen olo, ettei tulla edes kuulluksi asioissa. Ja seuraavana vuonna tarpeet ja kiireellisyys vaan kasvaa, ja tilanne on yhä edelleen sama." (E)

Myös kysyttäessä toiminnan perusteluita, siis Pringlen & Gordonin poliittiseen tasoon kytkeytyvää toimintaa koskevien valintojen legitimointia, esiin nousevat hyvin pitkälle rationaaliseen tasoon liittyvä seikat eli laki ja talous.

"Yleisin syy siellä on tämä talous, joka sanelee, että täytyy jotain tehdä, tai sitten joku muu syy." (X)

"Kyllähän minä sen ymmärrän, että mistä ne asiat johtuu, ja varmaan työntekijätkin ymmärtää, mutta joskus voi olla vähän kurja tilanne selittää, että 'no, nyt joku muu saa ja meidän tarve tuli vasta perässä.' ---

Omassa prosessissa on tietysti hyvä, kun suurin osa on lakisääteisiä palveluja, niin ne on pakko sitten myöntää ja sitä lisämäärärahaa on pakko tulla, mutta sitten kun ajattelee, että onhan täällä nyt muitakin toimijoita." (F)

Myös sääntöjä ja ohjeita kerrotaan olevan paljon. Tämäkään ei ole varsinaisesti yllättävää, koska

toiminnan perusmalli on niin vahvasti byrokraattinen:

"Olen virkatyössäni vielä tosi nuori, ja minulla on paljon kysyttävää, niin kyllä hän (prosessinjohtaja, haastateltavan esimies) kärsivällisesti jaksaa aina sanoa 'lue se delegointisääntö'." (F)

"Vähän joka puolella on aina niitä sääntöjä." (D)

"Perustyössä on saattanut tuntua, että pitää vaan koko ajan olla sääntöjä ja ohjeita, ja strategioita ja prosesseja piirtämässä, eikä saa tehdä sitä perustyötä. --- Voi olla, että työntekijä kokee, että tämä on ihan tällaista putkessa menemistä ja sääntöjä ja ohjetta vaan tulee." (F)

"Kaupungin intrasta tai kaupungin päättäjiltä tulee kirjallista ohjeistusta, normistoa ja neuvoa miten pitää toimia. Sitä tietoa tulee ihan hyvin." (B)

"Tämä on ihan oikeasti tätä intra-viidakkoa. Delegointisääntöjä on olemassa, ja tälläkin viikolla olen saanut uusimman päivityksen käteen, eikä se ole ensimmäinen nyt tässä kahden kuukauden sisällä. Siinä ajassa pysyminen mukana vaatii ihan hirveästi työtä." (E)

Organisaation viestintää siis dominoivat säännöt, ohjeet ja normit, eli puhtaasti rationaalisen tason tekijät.

5.6.2 Organisaation viestintä emotionaalisella tasolla

Emotionaalisen tason tekijöitä ovat ne, jotka määrittelevät *miten* työtä tehdään, ei siis teknisenä suoritteena, vaan suhteessa muihin toimijoihin. Tasoon sisältyy yksilön kokemus omasta roolistaan organisaatiossa sekä työstä saatu aineeton tyydytys. Ryhmätasolla emotionaalinen ulottuvuus kommunikoi mm. yksikön toiminta-ajatusta ja työilmapiiriin vaikuttavaa vuorovaikutusta. Emotionaalista tasoa ei juurikaan organisaation virallisessa viestinnässä esiinny, vaan siihen liittyvät seikat ilmenevät enemmänkin sisäsyntyisen ammatillisuuden tai työyhteisön vuorovaikutuksen kautta.

Kommentit kertovat siitä, että henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi ja välitön työilmapiiri omassa yksikössä todetaan yleensä hyväksi.

"Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvät asiat näkyvät siinä, että meillä on työntekijöiden kanssa aika avoin keskustelukulttuuri täällä, ja yhdessä pohditaan sitä miten pääsemme niihin tavoitteisiin, joita meiltä odotetaan." (B)

"Täällä on vielä avoimia kysymyksiä, joita ei ole saatu vielä ratkaistua, mutta keskimäärin henki on hyvä. --- Omassa työssä innostaa ja inspiroi ainakin tämä työntekijäporukka, saan heistä hirveän paljon voimia, mielestäni meillä on ihan hauskaa täällä töissä." (C)

"Kun olen vasta vähän aikaa tehnyt tätä työtä, niin koen saaneeni yhteistyöstä apua. --- Kyllä minun mielestäni meillä on hyvä henki, hyvä olla ja mukava tulla töihin." (F)

Emotionaaliseen tasoon liittyvät tekijät erottuvatkin nimenomaan vuorovaikutuksena yksiköiden

sisällä. Strategiaviestinnän kannalta on tosin huomioitava se, että vaikka yksittäinen henkilö kokee työympäristönsä emotionaalisesti viihtyisäksi ja työnsä innostavaksi, se ei välttämättä tarkoita sitä, että työn merkitys ja siitä saatava henkinen kompensatio on linkittynyt organisaation strategiaan.

Myös yksi johtoryhmän jäsenistä nostaa esiin osallisuuden ja vuorovaikutuksen merkityksen ja niiden kytköksen strategiaan. Yksi merkittävä vuorovaikutusmahdollisuus onkin hänen mainitsemansa kehityskeskustelu:

”Tämä liittyy varmaan nyt siihen mitä olemme tässä sivunneet, juuri että mahdollisimman laajalla joukolla pitäisi olla, että koetaan, että ollaan mukana tekemässä sitä, ja että kaikki ovat tekemässä ja toteuttamassa muun muassa sitä strategiaa. --- Ainakin ne kehityskeskustelut ovat yksi asia, millä ihan henkilötasolla olen koettanut tätä asiaa viedä. Kun siellä on käyty kuitenkin nämä strategiaan liittyvät asiat, ja sitten koetettu tuoda se sinne henkilön tasolle asti, että miten sen henkilön työpanoskin on tärkeä siinä kokonaisuudessa.” (Y)

Työyhteisön vuorovaikutuksen lisäksi työn sisältö itsessään ja työssä onnistuminen ruokkivat innostumista ja motivaatiota.

”Minä tykkään siitä, että saan vastuuta, ja että saan tehdä asioita alusta loppuun asti. Ja tehdä työtä, jonka lopputuloksen näkee. Ne ovat asioita, jotka saavat innostumaan, vaikka tämä on niin tällaista perustyötä.” (D)

”Joskus nuo asiat ottavat tietysti päähän, ja on raskaita jaksoja, kun paljon töitä ja nämä työntekijäasiat on mitenkä on, mutta kyllä minua oikeasti innostaa tämä työn sisältö.” (C)

Vastaavasti ammatillisen arvostuksen puute ja hierarkkisuus ovat vuorovaikutusta ja ammatillisuudesta nousevaa motivaatiota verottavia tekijöitä:

”Se mihin olen aikaisemmin tottunut, että sitten kun mennään sen rajapinnan yli, ja ruvetaan käymään neuvotteluja sen oman esimiehen kanssa, tai sen seuraavaan päättävän tahon kanssa, niin aikaisemmin minulla on ollut kokemus siitä, että olemme samalla tasolla, samalla linjalla, niin kuin tässä johtajat nyt keskenään neuvottelevat, ja yrittävät saada ratkaisun, että ei ole olemassa sitä ylös- ja alapuoliasetelmaa, että toinen viisaampana kaataa toisen päähän tiedon, vaan ollaan samalla tasolla, ja yhdessä pohdiskellaan sitä, että mikähän tässä olisi nyt se kannattavin ratkaisu. Hän tuo sen oman näkökulman yleensä jostakin talouspuolelta hyvin pitkälle, ja minä tuo oman näkökulman sieltä käytännön tasolta, ja niitä lähdetään tasapainottelemaan. Että kokeillaan nyt tällä kertaa näin, ensi kerralla katsotaan ollaanko yhtään viisaampia. Enemmän sellaista vuoropuhelua, ja tavallaan sen omankin osaamisen arvostamista sillä tavalla, että jos olen arvioinut, että nyt tarvitaan tällainen päätös. Täällä koen, että se minun ammattitaito ja osaaminen sen arvioinnin tekemiselle kyseenalaistetaan.” (E)

Kaikkiaan esitetyt kommentit ja aineisto ylipäättään kertovat siitä, että työilmapiiri ja työviihtyvyys ovat varsin hyvällä tasolla. Henkilöstö kokee oman työnsä merkitykselliseksi ja antoisaksi, mutta ongelmana strategian omaksumisen kannalta on se, että oma työn merkitys näyttää linkittyvän vain löyhästi strategiaan. Tämän vuoksi emotionaalisen ulottuvuuden eli työn aineettomien kannustimien ja strategian välistä sidettä tulisi huomioida aktiivisemmin organisaation viestinnässä. Emotionaalinen taso on vahvasti vuorovaikutteisen viestinnän alueeseen painottuva

ulottuvuus, joten se tulisi huomioida nimenomaan osana esimiestyötä ja yksikön sisäistä vuorovaikutusta päivittäisessä toiminnassa. Kehityskeskustelut puolestaan tarjoavat säännöllisen, mutta hieman harvemmin tapahtuvan mahdollisuuden syvällisempiin esimies-alaiskeskusteluihin. Perehdyttäminen on puolestaan prosessi, josta emotionaalisen ulottuvuuden huomioivan vuorovaikutuksen tulisi alkaa uuden työntekijän tullessa taloon. Nyt perehdyttäminen on vajavaisesti hoidettu ja näyttää sisältävän vain suorittavaan työhön liittyvää tietoa.

5.6.3 Organisaation viestintä poliittisella tasolla

Strategia on ennen kaikkea valintojen tekemistä. Tämä pätee myös julkiseen organisaatioon, vaikka iso osa tehtävistä määrittyykin lain kautta. Olennainen tekijä strategian viestinnässä on nimenomaan tehtyjen valintojen perusteleminen, se miten tehdyt valinnat legitimoidaan organisaation kannalta oikeiksi. Kolmas viestinnän ulottuvuus, poliittinen taso, koskeekin tehtyjen valintojen perustelemista. *Miksi* pitää tehdä juuri niin kuin strategiassa on määritelty ja miksi se on oikea, legitiimi tapa toteuttaa organisaation tavoitteisiin tähtäävää toimintaa. Kun perusteet ovat selvät organisaation toimijoille, he osaavat myös itse tehdä perusteiden mukaisia valintoja päivittäisessä toiminnassaan.

”Perustelut on taas siinä kun luodaan yhdessä joku juttu, niin kuin niissä seminaareissa ja muissa, niin siinä tulee perustelutekstiä koko ajan. --- Olennaista on se seminaarityöskentely, yhteinen työskentely. Se on olennaista siinä.” (X)

Tässä yhteydessä nousee esiin henkilöstön osallisuus päätöksentekoon ja osallistuminen strategiaseminaareihin, joille haastateltu johtoryhmän jäsen antaa paljon painoa. Ajatuksen tasolla tätä voi pitää aivan oikeana lähestymistapana, mutta aineiston perusteella mekanismi ei aivan täysin toimi käytännössä, kuten aiemmin on kuvattu.

Toinen johtoryhmän jäsen on taas huomannut, että perusteiden viestintä on jäänyt paitsioon, ja painottaa tässäkin yhteydessä vuorovaikutusta keskustelun muodossa.

”Miksi tehdään, kuinka perustellaan? Tämä voi olla kyllä sellainen vähemmälle jäänyt asia. --- Eli sitä laajempaa keskustelua kyllä kaivataan, ja nyt herkästi laitetaan vastakkain se, että Pukstaavi avataan siellä, kaupunki on siellä mukana valtuuston päättämällä tavalla, mutta kirjastosta otetaan, leikataan niin, että ei voida lauantaina pitää auki. Eli just tämä, tärkeää keskustelua, että miksi, tätä perustelua just. Ihan tärkeä, ihan varmasti, oikeasti on näin.”(Y)

Keskijohdon näkemykset ovat taaskin varsin yhteneväisiä. Merkittävimmät huomiot ovat, että strategisia valintoja ei juurikaan perustella johdon tasolta, vaan linjaukset tulevat enemmänkin annettuina sekä se, että useimmiten perustelut liittyvät taloudellisiin resursseihin.

”En ole törmännyt vielä tähän (strategisten valintojen perusteluihin)” (B)

”Mielestäni päätöksentekoa ja strategisia valintoja koskevat asiat perustellaan sillä taloudellisilla syillä ’siksi emme voi, kun rahaa on nyt tämän verran ja talous on tällaisessa tilanteessa’”. (C)

”Ne asiat mitkä tulevat suoraan näistä strategioista, niin sitten ne tulee, että näin on määrätty, näin velvoitetaan, että siellä on tehty päätös, että näin edetään.” (D)

”Valintoja ei perustella mitenkään. Minulla ei ole hajuakaan, mitä on jäänyt tämän strategialaivan rannalle.” (E)

”Kyllä varmaan talousasioita ja sitä, että miksi ei tule mitään, ja miksi tarvitsee säästää, ja miksi sitä rahaa ei jäänyt vaikka tilinpäätöksessä tehtiin voittoa, että kyllä tällaisia annetaan.” (F)

Yksi haastatelluista esimiehistä nostaa esiin perusteluiden pohtimisen osana omana työtään, ja kertoo mm. siitä kuinka asioita pitää perustella eri yksiköissä toimiville alaisilleen. Tosin tässä esimerkkivastauksessakin strategia esiintyy strukturina ja sääntöinä, eikä niinkään toiminta-ajatuksena, jossa olisi itsessään toimintaa ohjaavaa vaikutusta:

”Ehkä se jotenkin on minun tehtäväni perustella sitä että miksi. --- Kyllä me käytännössä pohdimme sitä, että miksi toimitaan näin ja miksi mentiin näin, ja mikä on sen tarkoitus ja tavoite, kun joudutaan esimerkiksi luomaan säännöt johonkin, mitä ennen on saanut ihan rajattomasti ja sitten luodaan selkeä strukturi sille.” (F)

Perusteiden esittämisen vähyyks, tai niiden esittäminen talouden ja lainsäädännön kautta, vahvistaa selvästi strategisen toiminnan vertikaalista ohjausta talouden kautta. Kun keskijohdolle tai työntekijöille ei esitetä perusteita, joita he voisivat soveltaa omaan työhönsä ja siinä tekemiin valintoihin, heille ei käytännössä jää muuta vaihtoehtoa kuin odottaa lisää sääntöjä ja toimintaohjeita ylemmiltä toimijoilta. Siinä missä edellisessä luvussa käsitelty emotionaalinen taso vaikuttaa enemmänkin yksilön tasolla, vaikuttaa poliittinen ulottuvuus selvästi enemmän koko organisaation tasolla, koska sen kautta tulisi luoda yhteisiä toimintamalleja ja arvoja.

5.6.4 Organisaation viestintä henkisellä tasolla

Neljäs ja viimeinen viestinnän ulottuvuus on henkinen taso, jonka tehtävänä on kertoa organisaatiolle, mikä on toiminnan perimmäinen, suuri päämäärä eli *mihin* toiminta johtaa. Kyse on siis tasosta, johon hyvin pitkälle kiteytyvät missio (toiminnan tarkoitus) ja visio (toiminnan päämäärä). Pringle & Gordon (2001, 15–16) liittävät brändeistä ja yrityksistä puhuessaan henkisen tason hyviin yhteiskuntasuhteisiin ja altruismiin, yhteisen hyvän luomiseen. Julkisen organisaation kohdalla nämä tarkoitusperät ovat tietenkin jossain määrin sisäänrakennettuja, mutta se ei suinkaan tarkoita, etteikö henkistä tasoa tulisi huomioida myös julkisen organisaation sisäisessä viestinnässä.

Haastatteluaineistoa analysoitaessa henkiseen tasoon liittyviä tekijöitä ei käytännössä esiinny edes välillisinä viittauksina. Asiasta suoraan kysyttäessä syntyy kuva siitä, että työn isommasta merkityksestä ei oikeastaan halutakaan puhua, vaan työn ja tavoitteiden päämääriä pidetään itsestäänselvyksinä:

”Aika paljon kaikille osapuolille on selvää, että sillä työllä on merkitys. On aika paljon sellaisia

itsestänselvyyksiä, ja monta kertaa olen sanonut, että sitten kun ei kuulu mitään, niin sitten asiat ovat hyvin. --- Monta kertaa se merkitys tulee suoraan siitä työstä. --- Jos johtokin käy jatkuvasti höpisevässä, kuinka merkityksellistä työtä sinä teet, niin kolmannella kerralla se kärsii jo sellaisen inflaation, että neljättä kertaa pidä enää mennä edes sanomaan. Kiittääkin täytyy, mutta se ei saa mennä sellaiseksi nuolemiseksi, se on taas aika tarkka paikka kyllä.” (X)

”V: Ei siitäkään käytännössä kauheasti puhuta, vaan sitä pidetään vähän itsestänselvyytenä. Mutta noissa pysähtymisissä. Kun pysähdyttiin työyhteisön kanssa, mietittiin että miksi. Mikä on tavoite ja mikä on tarkoitus.

K: Onko sillä työn tarkoituksella merkitystä?

V: On, on, on, on. Kyllä ne on tärkeitä.” (F)

Aineiston perusteella on kyllä havaittavissa se, että henkilöstö kokee työnsä merkitykselliseksi, mutta tekee sen tavalla, joka liittyy enemmänkin emotionaaliseen tasoon. Työn merkitys on siis lähinnä omaan ammatilliseen identiteettiin kohdistuva ajuri, enemmän tai vähemmän sisäsyntyinen motivaatiotekijä, johon myös Herzberg (2003) viittaa. Henkisen tason viestinnässä pitäisi kuitenkin pystyä puhuttelemaan henkilöstöä prosessin ja organisaation tasoilla ja pystyä kommunikoimaan nimenomaan yhteisen päämäärän merkitys. Henkisellä tasolla tapahtuvan kommunikaation puutteet voivat olla yksi selitys esiin nousseelle yksikkökeskeiselle kulttuurille ja siitä seuraaville yhteistyöongelmille. Ihmiset suorittavat ”itsestänselvyyksiä” – omia tehtäviään, omassa yksikössään, omien työtovereidensa kanssa. Koska yhteistä päämäärää, koko organisaation toiminnan syvempää päämäärää ei ole kommunikoitu, ei siihen synny myöskään sidosta. Jaettu organisaatioidentiteetti jää ohueksi, mikä syö pohjaa myös jaetun ja merkityksellinen strategiakeskeisyyden muodostumiselta. Fombrum (2002) korostaa organisaation identiteetin merkitystä keskeisenä tekijänä organisaation suorituskyvyn kannalta. Fombrumin (2002) mukaan organisaatioidentiteetillä on nimenomaan strateginen ulottuvuus, koska identiteetti toimii pohjana niille jaetuille merkityksille, joille strateginen toiminta organisaatiossa perustuu.

Strategiassa mainitun vision tulisi olla asia, tai ainakin sen tulisi viitata asioihin, jotka resonoivat henkilöstön keskuudessa juuri yhteisellä henkisellä tasolla. Vision tulisi olla strateginen kiintopiste, joka integroi eri toimijoiden henkilökohtaisen motivaation yhden suuremman tavoitteen alle. Juuri siihen tarvitaan viestintää henkisellä ulottuvuudella. Nyt aineistoista näkyy se, että strategia näyttäytyy yksilöille ja yksiköille ylhäältä annettuina tavoitteina, ei yhteisenä päämääränä.

Keskeisessä roolissa organisaation suurempien päämäärien – mission toteuttamisessa ja vision saavuttamisessa – ovat nimenomaan esimiehet, ja prosessiorganisaation ollessa kyseessä etenkin etulinjan esimiehet (ns. vastaavat työntekijät). Tästä syystä henkisen tason viestin pitäisi pystyä puhuttelemaan ennen kaikkea heitä.

5.6.5 Viestintä ja organisaation rakenteelliset ulottuvuudet

Edellä olevissa luvuissa tarkasteltiin viestinnän sisältöä, ja havaittiin, että merkittävä osa

viestinnästä painottuu rationaalisen tason seikkoihin mm. vahvan taloudellisen näkökulman kautta. Tässä luvussa tarkastellaan viestintää sen sisällön ulottuvuuksien ja edellisessä luvussa esiin nousseiden organisaation rakenteellisten ulottuvuuksien välisessä suhteessa. Tässä yhteydessä voidaan erottaa neljä eri rakenteellista ulottuvuutta, joilla viestintä tapahtuu ja joilla viestinnän pitäisi puhutella organisaation jäseniä. Nämä ulottuvuudet ovat *yksilö-, yksikkö-, prosessi- ja organisaatioulottuvuus*.

Strategian pitäisi muodostua merkitykselliseksi kaikilla näillä tasoilla, jotta sillä olisi tarvittavaa voimaa organisaation toiminnan ohjaamisessa. Aiemmissä luvuissa on jo sivuttu ja kuvattu näiden tasojen dynamiikkaa ja sitä miten ne vaikuttavat organisaation rakenteen, kulttuurin ja identiteetin sekä viestinnän eri ulottuvuuksien tasolla.

Yhdistämällä viestinnän sisällön ja organisaation ulottuvuudet on mahdollista hahmottaa, että mille alueille organisaation viestintä painottuu. Lisäksi näiden tasojen yhdistelmän avulla nousee näkyviin *strategian omaksumisprosessi*, jonka kautta jaettu strategiäkäsitys organisaatiossa muodostuu. Tässä tarkastelussa eivät näy prosessin vaiheet, vaan lähinnä hahmottuvat ne viestinnän sisällön ja organisaation rakenteellisten ulottuvuuksien väliset kriteerit, jotka onnistuneen strategiaviestinnän tulisi täyttää.

Yksilötaso näkyy mm. ammatti-identiteetissä ja työviihtyvyydessä, ja henkilöstöllä on varsin hyvä käsitys siitä mitä he tekevät työssään. Yksikkötasolla koheesio on suhteellisen vahvaa ja yksiköiden sisällä operatiiviseen toimintaan liittyvä viestintä sujuu arjessa suhteellisen hyvin. Suorissa esimiessuhteissa ei ilmene merkittäviä ongelmia. Strategiaa koskeva keskustelu ja vuorovaikutus ei tosin ole yksikkötasolla kovin merkittävässä roolissa, ja strategian ja oman yksikön toiminta-ajatuksen välinen suhde on monilta osin epäselvä. Isoimmat ongelmat alkavat esiintyä prosessi- ja organisaatiotasolla, mikä ilmenee ydinprosessien sisäisinä ja välisinä yhteistyöongelmina. Näihin ongelmiin todennäköisesti auttaisi se, että organisaation kesken jaettaisiin tiettyjä arvoja, tavoitteita ja toimintatapoja, toisin sanoen strategian komponentteja, jotka ylittävät yksiköiden ja prosessien rajat. Kuntaorganisaatio on laaja ja monialainen organisaatio, joten organisaation kokonaisuuden hahmottaminen on sitä kautta haastavaa. Tässä yhteydessä taas korostuu yhteisen mission ja vision merkitys. Oikein kommunikoituna ja perusteltuna missio ja visio toimivat integroivina tekijöinä, jotka tuovat monitahoisen organisaation osat yhteisen päämäärän alle.

Seuraavalla sivulla olevassa kaaviossa (kuvio 9) on kuvattu strategiaviestinnän sisällön suhdetta suhteessa rakenteellisiin ulottuvuuksiin ja sitä kautta jaetun ja sisäistetyn strategiäkäsityksen muodostumiseen kaikilla organisaation tasoilla. Taulukko on kirjoitettu persoonamuotoon, minä ja me -näkökulmista tarkasteltuna, jotta se selväntäisi sitä millaisia merkityksiä strategian viestinnällä tulisi rakentaa sekä vuorovaikutteisessa että formaalissa viestinnässä.

Organisaation rakenteelliset ulottuvuudet					
		Yksilö	Yksikkö	Prosessi	Organisaatio
Viestinnän ulottuvuudet	Rationaalinen	Mikä on oma tehtäväni? Miten se kytkeytyy yksikön, prosessin ja organisaation tehtäviin? Mikä on työstäni saamani aineellinen palkkio?	Mikä on yksikkömme tehtävä, miten se kytkeytyy organisaation ja prosessin tehtävään ja tavoitteisiin? Millä resursseilla tehtävä toteutetaan?	Mikä on prosessimme tehtävä, miten se kytkeytyy organisaation tehtävään ja tavoitteisiin? Millä resursseilla tehtävä toteutetaan?	Mitä organisaatiomme tekee, mitkä ovat sen määrälliset tavoitteet? Millä resursseilla tehtävä toteutetaan?
	Emotionaalinen	Mikä on oma roolini ja merkitykseni organisaation jäsenenä? Miten suhtaudun muihin ja miten minuun suhtaudutaan? Mikä on työstäni saamani aineeton palkkio?	Miten yksikön sisällä suhtaudutaan työtovereihin sekä muiden yksiköiden ja prosessien työntekijöihin? Mistä asioista yksikkömme kokee onnistumisen iloa?	Miten prosessimme sisällä suhtaudutaan oman prosessin ja muiden prosessien toimijoihin? Mistä koemme onnistumisen iloa koko prosessissa?	Miten organisaatiomme jäsenet suhtautuvat toisiinsa yli prosessirajojen? Millaiset ovat organisaatiomme arvot? Mitä ovat organisaation jaetut onnistumiset?
	Poliittinen	Miksi omat valintani ovat oikeita? Ovatko omat valintani ja perustelut johdonmukaisia yksikön, prosessin ja organisaation tekemien valintojen kanssa?	Miksi yksikkömme tekemät valinnat ovat oikeita? Ovatko yksikkömme valinnat ja perustelut johdonmukaisia prosessin ja organisaation tekemien valintojen kanssa?	Miksi prosessimme valinnat ja perusteet ovat oikeita? Ovatko prosessimme valinnat ja perustelut johdonmukaisia organisaation tekemien valintojen kanssa?	Miksi organisaatiomme toiminta on oikein? Miksi sen tavoitteet, valinnat ja toimintatavat ovat legitimejä? Miten strategia on perusteltu?
	Henkinen	Mikä on oman työni tarkoitus kokonaisuuden kannalta? Mihin päämäärään oma toimintani johtaa?	Mikä on yksikkömme työn tarkoitus kokonaisuuden kannalta? Mihin päämäärään yksikkömme toiminta johtaa?	Mikä on prosessimme työn tarkoitus kokonaisuuden kannalta? Mihin päämäärään prosessimme toiminta johtaa?	Mitä hyvää organisaatiomme toiminnallaan tuottaa? Mihin päämäärään organisaatiomme pyrkii?



Henkilökohtainen motivaatio ja sitoutuminen	Yksikön sisäinen vuorovaikutus & toiminta-ajatus	Prosessin sisäinen yhteistyö & sitoutuminen prosessin yhteiseen missioon	Prosessien välinen yhteistyö & sitoutuminen organisaation missioon ja visioon
----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

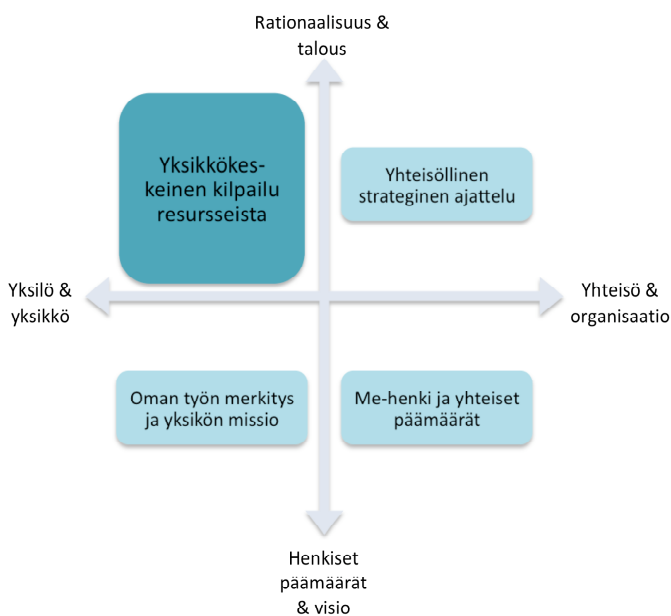


JAETTU JA SISÄISTETTY STRATEGIAKÄSITYS, JOKA OHJAA ORGANISAATION TOIMINTAA KAIKILLA TASOILLA

Kuvio 9: Strategiaviestinnän sisällön ja organisaation rakenteen ulottuvuuksien keskinäinen suhde jaetun strategiäkäsityksen muodostamisessa.

5.6.6 Yhteenveto kohdeorganisaation viestinnästä

Yhteenvetona voidaan todeta, että kohdeorganisaation viestintä noudattelee organisaation vertikaalisesti hierarkkista ja byrokraattista luonnetta. Kuten jo rakennetta kuvaavassa luvussa todettiin, ovat viestintäketjut tiukasti määriteltyjä ja pitkiä, virallinen viestintä on hyvin formaalista ja etenkin strategiaa koskevaa vuorovaikutusta esiintyy normaalissa operatiivisessa toiminnassa vähän. Kulttuuria koskevassa osassa puolestaan jo todettiin, että viestinnän taloudellis-rationaalinen puhunta kumpuaa organisaation byrokraattisesta historiasta ja kulttuurista ja kyseinen puhunta myös ylläpitää ja vahvistaa yksikkökeskeistä ja byrokraattista



Kuvio 10: Viestinnän painottuminen ja vaikutus organisaation ajatteluun

tavallaan redusoituu yksikkökeskeiseksi kilpailuksi resursseista sen sijaan, että strategiaa ajateltaisiin laajempaan, yhteisöllisenä kokonaisuutena, johon kunkin oma toimenkuva linkittyy. Tästä seuraa klassista esimerkkiä noudatteleva tilanne, jossa työntekijät kokevat olevansa kivenhakkaajia, eivät katedraalin rakentajia.

Kaikkiaan tämän luvun havainnot osoittavat, että organisaation ongelmat jaetun ja sisäistetyn strategiakäsityksen luomisessa kilpistyvät nimenomaan sekä vuorovaikutteisen että formaalin strategiaviestinnän järjestelmällisen toteuttamisen puutteisiin. Kun strategian viestinnästä ei ole otettu määrätietoista otetta, jonka suunnittelussa olisi tunnistettu organisaation kulttuuri ja identiteetti, ja lähdetty muokkaamaan niitä strategian vaatimaan suuntaan, on tuloksena se, että implisiittinen viestintä entisestään vahvistaa strategian omaksumista hidastavaa kulttuuria.

kulttuuria, joka taas hidastaa strategian omaksumista ja vähentää organisaation muutosvalmiuksia. Tässä pääluvussa käsitellyt asiat vahvistavat edellisten lukujen havainnot, mutta avaavat niiden syitä ja seurauksia hieman syvällisemmin.

Kuvio 10 esittää kuinka viestinnän painottuminen taloudellis-rationaalsiin seikkoihin suhteessa viestinnän sisältöön sekä organisaation rakenteellisiin ulottuvuuksiin korostaa organisaation kulttuurin yksikkökeskeisyyttä ja fokuoitumista taloudellisten resurssien jakamiseen. Tämän vuoksi strategia

5.7 Viestintä ja vuorovaikutus operatiivisessa toiminnassa

Edelliset luvut ovat jo muodostaneet varsin hyvin kuvan siitä, miten organisaation sisäinen kommunikaatio toimii ja miten se vaikuttaa strategian omaksumiseen. Aiemmat osat linkittyvät suoraan nyt kuvattavaan strategiaprosessin osaan, operatiiviseen toimintaan ja siihen kuinka strategiaa koskeva tietoa sen puitteissa käsitellään.

Laaditulla strategialla, sen artikuloitulla sisällöllä ja strategian järjestelmällisellä viestinnällä pyritään vaikuttamaan nimenomaan operatiiviseen toimintaan, siihen miten organisaation jäsenet toimivat päivittäisessä työssään. Tässä nousee esiin myös kulttuurin merkitys, sillä juuri kulttuurista nousevat oletukset ja näkemykset vaikuttavat strategiaa koskevan viestinnän vastaanottamiseen ja entuudestaan opitut toimintatavat ovat niitä, joita strategisen uudistuksen myötä tulisi muuttaa. Operatiivinen toiminta on myös osa-alue, jossa strategiaa koskevaa tietoa ja ideoita syntyy merkittävässä määrin, joten on oleellista, että organisaation viestintäkanavat mahdollistavat tiedon ja ideoiden siirtymisen osaksi strategian laadintaa ja päivittämistä. Tämän pääluvun johdannossa kuvatus mallin kannalta tämä prosessin osa on sikäli merkittävin, että operatiivisessa toiminnassa ratkeaa se miten asiat oikeasti tapahtuvat sekä merkittävä osa uuden tiedon luomisesta. Operatiivisessa toiminnassa myös vuorovaikutus on merkittävästi läsnä siinä miten strategiaa käsitellään osana yhteistä toimintaan ja millaisia merkityksiä sille annetaan. Myös strategian ohjaamat käytännön valinnat tehdään osana päivittäistä toimintaa. Kyse ei kuitenkaan ole varsinaisesti strategian toimeenpanosta, vaan siitä kuinka strateginen ajattelu ja toiminta kulkevat käsi kädessä, yhteisenä erottamattoman prosessina.

Luvussa 5.3 kuvattiin kohdeorganisaation strategian laadintaa viestinnän näkökulmasta, ja havaittiin, että keskeinen ongelma on se, että strategian laadintaprosessin ja operatiivisen toiminnan välillä on katkos. Laadinta tapahtuu operatiivisesta toiminnasta irrallaan, vaikka laadintaan osallistuukin laajasti eri toimijoita. Operatiivisessa toiminnassa taas strategian käsittelyllä on pieni rooli. Lisäksi hierarkkinen toimintatapa johtaa siihen, että uudet ideat ja asiakasrajapinnasta nousevat tieto ei ohjautu strategian päivittämiseen riittävän tehokkaasti.

Koko organisaation toimintaan kriittisellä tavalla vaikuttavan ongelman ytimessä on jälleen kerran viestintä.

Kohdeorganisaation keskeisenä haasteena onkin muokata organisaation kulttuuria ja toimintatapoja niin, että strateginen ajattelu ja strategian jatkuva kehittäminen osana päivittäistä toimintaa mahdollistuu toimivan viestinnän avulla.

Kun edellisessä luvussa tarkasteltiin strategian viestinnän sisältöä, tehdään tässä luvussa vielä katsaus siihen, miten päivittäisessä toiminnassa viestitään.

5.7.1 Organisaation viestintäkäytännöt

Kohdeorganisaatiolla ei ole varsinaista viestintäjärjestelmää, esim. strategian viestimiseen, mikä todettiin jo luvussa 5.3. Oletuksena on, että ne jotka tietävät strategiasta, kertovat tietonsa myös muille. Strategian viestintä suhteessa operatiiviseen toimintaan on sidottu osaksi johtamisjärjestelmää:

”Tässä ei ole varsinaisesti erillistä viestintäjärjestelmää. Meillä on kaupungissa johtoryhmä, jossa ovat ydinprosessien johtajat ja lautakunnat. --- Kyllä se aika avointa on se tiedonkulku, mutta se periaate on sellainen, että ydinprosessit ja lautakunnat vastaavat siitä omasta tehtäväalueestaan aika itsenäisesti. Pakko tehdä tällainen delegointi tähän. Ja ne tietävät kyllä tämän strategian sisällöstä ja näistä tavoitteista, niin siellä kuuluu ottaa sitä sitten esille.” (X)

Merkittävä osa organisaation virallisesta informaatiosta välitetään intranetin kautta. Keskijohdon kommenttien perusteella intranet palvelee perustiedonsaannissa varsin hyvin, ainakin niitä, joiden työpäivät kuluvat koneen äärellä:

”Tuo intra on hyvä. Siinä on selkeästi heti ensilehdellä sellaisia perus- ja tiedotusluontoisia asioita. Kaupungin intrasta tai kaupungin päättäjiltä tulee kirjallista ohjeistusta, normistoa ja neuvoa miten pitää toimia. Sitä tietoa tulee ihan hyvin.” (B)

”Oman kaupungin asioita pitäisi seurata koko ajan, ja päätöksentekoon liittyvät asiat on hyvin saatavissa tuolla netissä, kuten pöytäkirjat” (C)

Intranetin kohdalla ongelmana ovatkin ne työntekijät, joilla tietokone ei ole jatkuvassa käytössä tai joilla ei ole välttämättä pääsyä tietokoneelle:

”Olen kuullut paljon kritiikkiä nimenomaan siitä, että se kaupungin sisäinen tiedottaminen työntekijöille, että se ei kuitenkaan ole riittävää. Sitä ei tehdä riittävällä volyymilla tai oikeilla medioilla, kun luotetaan siihen, että esimerkiksi intra on kaikkien nähtävissä, mutta sitten on kenttähoitajia ja muita joiden työ on niin täysin eri tyyppistä kuin niiden, jotka istuu työpöydän vieressä, eikä se tieto sitten kuitenkaan välttämättä tavoitakaan, vaikka oletetaan että se on siinä niin helposti saatavilla.” (A)

Osittain intran ongelmana on tiedon runsaus, mikä vaikeuttaa tiedon löytämistä päivittäisen, automaattisesti vastaan tulevan tietovirran ulkopuolella:

”Intrasta joutuu hakemalla hakemaan tietoa, esimieskin joutuu sitä tosissaan etsimään.” (E)

”Kun minulle tuli just uusi työntekijä, oli hyvin mielenkiintoista, kun ajateltiin mitenköhän hän sen kokee, kun hän kysyy, että mistä löytäisi kätevästi nuo Sastamalan kaupungin arvot ja strategiat. Tietenkin vastasin, että ne on talousarvioon sisään kirjoitettu, että sieltä ne löytyy. Mutta eihän hän sitten niitä kovin helposti tuolta intrasta löytänytkään.” (F)

Tietotulva on yksi esiin nouseva ongelma, joka on havaittu kaikilla haastatelluilla tasoilla. Informaation suuri määrä johtaa siihen, että iso osa tiedon prosessointia on oleellisen tiedon seulominen kaiken informaation joukosta. Koska intranet toimii vertikaalisella logiikalla, se ei tarjoa mahdollisuutta horisontaaliseen tiedon jakamiseen. Tällöin samalla tasolla toimivat henkilöt

eivät voi helposti välittää toisilleen oleelliseksi kokemiaan viestejä, ja jokainen joutuu seulomaan viestit itse, kaikki tekevät siis saman työn. Tiedon määrä johtaa myös siihen, että vain akuutit asiat saavat intrassa ja muussa sähköisessä viestinnässä huomiota. Syvällisempään perehtymiseen ei ole aikaa.

”Tietenkin siinä on välillä sekin, että se tieto tahtoo hukkaa siihen massiiviseen määrään, ja sen oikean tiedon noukkiminen ei ole aina ihan helppoa.” (Y)

”Se (tiedon käsittely) on sellaista, jatkuvaa priorisointia. Tietyllä tavalla se pitää katsoa, että mitä tulee just nyt, ja osa siirtyy sitten vähän odottelemaan parempia aikoja. Osaan täytyy tarttua heti.” (Z)

”Sitten on tietysti vielä tämä monijakoisuus tässä omassa toimessa, se informaatio saattaa olla hyvinkin erilaista. Sitä tosiaan on, ja se priorisoinnin ongelma aina, että mihin napataan tänään ja sammutetaanko tämä tulipalo ensin vai antaako roihuta ja katsotaan joku toinen, että sitä tulee aika nopealla tahdilla päivittäin. --- Toki työ tekijänsä opettaa, kyllä sellaista medialukutaitoa on tullut harjoitettua sen verran tässä matkan varrella, että oppii hiukan niitä tärkeimpiä asioita sieltä poimimaan.” (A)

”Tietoa jota itse pitäisi seurata on ihan älyttömän paljon. --- Tietotulvasta nousevat esiin asiat, jotka vaativat jonkin toimenpiteen tai tehtävän suorittamisen. Ei niitä muuten jokapäiväisessä toiminnassa erityisesti nosta itse esiin.” (C)

Sähköisten kanavien ulkopuolella tieto kulkee hierarkiassa. Tiedottamisen hierarkkinen ketjuuntuminen on myös eräs ongelma-alue. Koska tieto siirretään ylhäältä alaspäin askel kerrallaan, syntyy viestinnässä pullonkauloja, joihin tiedonkulku voi katketa:

”Eli se voi olla just se yksi sähköpostiviesti, joka tulee sinne sen tietyn henkilön sähköpostilokeroon, ja se onkin sellainen viestin, jota ei tässä infoseurannassa huomatakaan jostain syystä ja se jääkin lähettämättä eteenpäin. Silloin se katkeaa koko infoketju siitä pitäen. Se ei oikeastaan muuta tarvitse, niin se on siinä sitten.” (Z)

”Yksi, mikä nyt tuli mieleen, konkreettinen ongelma on esimerkiksi se, kun kutsuttiin koolle kotisivujen päivittäjiä. Se tieto meni prosessien johtajille ja heidän piti jalkauttaa sitten se tieto niille ihmisille, jotka siinä omassa prosessissa ylläpitää kotisivuja. Kävikin ilmi, että oli prosesseja, joissa se tieto ei ollut mennyt, ei sieltä prosessista ollut johtaja, mutta ei kyllä kukaan mukaan... Se tieto saattaa lähteä tuolta ylemmältä tasolta, mutta sitten se tössäkin yhtäkkiä johonkin välillä. Niitä portaita on liian monta, että tällaisia ongelmia kyllä on.” (A)

”Ei itselle tule välttämättä suoraan mistään, että kaikki tieto tulee sitten pomon kautta.” (D)

Vastaavasti horisontaalisten ja epävirallisten kanavien sekä tiimien merkitys relevantin tiedon välittämisessä korostuu, kun informaatiota on paljon sen seulominen on työlästä:

”Senkin takia sellaiset ihmiset ja verkostot on nimenomaan tärkeitä, että sitten pystyy soittamaan ja kysymään ne kaikista tärkeimmät kysymykset ja asiat, ja saa sen tiedon tiivistetysti sitten jostain sellaista kautta. Ne ovat tosi tärkeitä, ettei tarvitse jostain kauheita, monisatasivuisia esitelmää lueskella ihan alusta loppuun. --- Olen esimerkiksi kuullut, että jossain yksikössä joku on lopettanut tupakanpolton, mutta käy tupakkapaikalla sen takia, ettei missaisi sitä tietoa, koska kokee, että se kaikista tärkein info tulee aina siellä.” (A)

”Luotan siihen että prosessitiimissä asiat tulevat esille, esimerkiksi ne mitä meidän täytyy tehdä seuraavaksi. Siellä tulee sellaisiakin asioita, että jos olisin tuosta tietänyt, niin olisin voinut siihen ottaa jotain kantaa” (C)

Monelta osin tiedonsaanti perustuu omaan aktiivisuuteen ja tiedon hakemiseen järjestelmistä. Tämä koskee usein nimenomaan strategiaa, koska siitä ei viestitä aktiivisesti ja järjestelmällisesti.

”En voi sanoa, että olenko saanut helposti kiinni minulle kerrotusta strategiasta, koska sitä ei ole varsinaisesti minulle kerrottu, vaan olen itse googletanut sen strategian ja katsonut mitä siellä lukee, mitä ne arvot on ja niin edelleen. --- Olen lukenut sitä itsekseni, perehtynyt siihen ja törmännyt siihen näissä kahdessa palaverissa, joissa olen istunut.” (B)

”Kyllähän se on ollut aika itseohjautuvaa, ainakin minulle, se siihen strategiaan meneminen.” (F)

”Tässä työssä aloittaminen on ollut sellaista, että pitkälti on itse joutunut ottamaan asioista selvää ja opettelemaan.” (D)

Tiedon etsimisessä yksi olennainen kysymys onkin se, että tiedostaa asiat, joita ei tiedä ja osaa niitä kysyä. Tämän näkökulman nostaa esiin esimies, joka on aloittanut organisaatiossa vasta vähän aikaa sitten:

”Hajanaisesti olen saanut vastauksia kun olen osannut kysyä. Haasteena on ollut se, että kun on ihan uutena tullut eri organisaatiosta, eikä ole täältä kaupungin sisältä tullut tähän tehtävään, niin ei aina osaa kysyä oikeita kysymyksiä. --- Tuntuu, että tulee vähän jälkijunassa itsellekin se ymmärrys, että tästä tarvitsen tietoa. Asia on monesti kohdalla ja päällä ennen kuin sen ymmärtää ja ennakoiminen on vaikeaa.” (B)

Strategiaa koskevan tiedon saaminen on siis usein omasta aktiivisuudesta kiinni. Siinä ei sinänsä ole mitään väärää, mutta ongelmaksi muodostuukin se, että strategian johdonmukainen ja systemaattinen käsittely jää vähälle, ja strategiaa koskeva tieto joutuu kilpailemaan tietotulvan kanssa, kun strategiaa koskevan tiedon pariin ei aktiivisesti ohjata.

5.7.2 Strategiaa koskeva vuorovaikutus organisaatiossa

Eräs selvimmistä strategian viestintään liittyvistä ongelmista kohdeorganisaatiossa on se, että strategiaa ei juurikaan käsitellä osana päivittäistä, operatiivista toimintaa. Osittain syynä on hierarkkinen toimintamalli, jossa tehtävät ja normit annetaan komentoketjun yläpäästä, jolloin henkilöstön ei tarvitsekaan varsinaisesti ymmärtää strategiaa, sillä toiminnan tehokkuuden mittarina on annettujen tehtävien suorittaminen.

Koska strategian ymmärtämiselle ei ole suoranaista tarvetta, ei sitä myöskään tarvitse pitää esillä tai pohtia. Ei siihen välttämättä ole aikaakaan, sillä päivät kuluvat annettuja tehtäviä suorittaessa. Strategisen tiedon hankinta jää yksilön vastuulle.

”Tähän ydinprosessiin liittyen henkilökunnan puolelta ei ole kauhean paljon käyty keskusteluja. --- Tänä aikana sitä on jollakin tavalla toteutettu vaan. Että se ei ole enää ollut mitenkään sellainen

asia. Siitä on varmaan sen verran aikaa, tai sitten sitä ei ole edes ajateltu. On todettu, että tällainen on tehty, ja sen mukaan mennään. Että ei ole mielestäni, ollut mitään keskusteluja strategiaan liittyen.” (Z)

”Tieto on oikeastaan tullut itseohjautuvasti, olen itse lukenut siitä. Kuulin kunnolla ensimmäisen kerran silloin kun olin ensimmäisen kerran verkostotiimin kokouksessa. Sitten lähdin itse tuolta netistä googlettamaan, että mitäs kaikkea siinä strategiassa lukee. Toki, jo ennen kun aloitin näissä tehtävissä, niin olin jo aiemmin tuolta internetin kautta hakenut tietoa Sastamalan kaupungin organisaatiosta, ja myöskin tästä strategiasta. Eli kaikkea sitä mitä sain Sastamalan kaupungista sain irti jo ennen kuin aloitin tässä tehtävässä. Ja tietysti omalta esimieheltä jonkin verran.” (B)

K: Kuinka paljon käsittelette tämän yksikön sisällä palavereissa nimenomaan strategiaa?

V: No, hyvin vähän. Hyvin vähän.” (C)

Tässä tosin esiintyy yksikkökohtaisia eroja:

”Meillä oli juuri perjantaina kehittämispäivä. Siitä puhuttiin, että se on se meidän työn tarkoitus. Siinä mielestäni näkyy se, että henkilöstö on otettu mukaan siihen strategian tekemiseen jossain määrin, ja että se on ammatillinen lähtökohta tälle työlle. ---

K: Onko strategiasta helppo kertoa eteenpäin, esim. uudelle työntekijälle?

V: Kyllä. On nyt kun niitä on avattu, niin on kyllä. Strategia on avattu keskenään työyhteisön kanssa. Pysähdetty jälleen kerran pohtimaan sitä. Sehän sitä tärkeintä työkyvyille onkin, työyhteisön kanssa sitä pohtia.” (F)

Merkittävä huomio tässä onkin se, että ko. esimies mainitsee vuorovaikutuksellisten pysähtymiskeskustelujen merkityksen työkyvyille. Oman työn merkityksen sisäistäminen on oleellista työhyvinvoinnin kannalta, minkä ovat todenneet mm. Quick & Macik-Frey (2007, ks. luku 3.5.2)

Strategian käsittely ja vuorovaikutus tarvitseva aikaa, jota näihin pysähtymisiin on tosin käytössä rajallisesti:

K: Onko teillä riittävästi aikaa näille pysähtymisille?

V: Ei, ei. Tammikuussa sovittiin tämä meidän kehittämispäivä tätä tarkoitusta varten maaliskuulle, eikä muita kehittämispäiviä ole ollutkaan. Sitten se (kehittämispäivä) tuli ihan yhtäkkiä ja sitten tajuaa taas, että paljon asioita jäi kesken ja pitäisi jatkaa, mutta koska sitä mukaa taas ehtii. Ei ole riittävästi aikaa, mutta tietysti se on minun tehtäväni esimiehenä järjestää sitä ja organisoida meidän työt niin että sitä aikaa olisi.” (F)

”Jos saisimme vaan aikaa olla ja istua yhden pöydän ympärille, niin me saadaan paljon aikaiseksi. Tietoa ja pääomaa on olemassa paljon, mutta että kaikki kuulee kaikkien puheen, ja se sitten yhdessä kirjoitetaan ylös, että mikä yhdessä valitaan, niin siihen se mahdollistaminen, niin se...” (E)

”Muutosta pitää olla, mutta se vauhti millä niitä tehdään, niin se ei välttämättä tuo sitä hyötyä mitä haetaan, pitäisi olla vähän miettimisaikaa.” (C)

”Mutta kun kysyit, että mitkä olisivat sellaisia, jotka helpottaisivat sitä omaa strategian viestintää, että jokaisessa prosessissa tietysti voidaan tehdä niitä omia juttuja ja keskustella näistä. Ja voisi olla jossain henkilöstöpalavereissa aika ajoin esillä, tai ainakin kerran vuodessa

vähintään, että palautettaisiin mieliin, että minkä takia tätä kuviota nyt tehdään, ja mitkä nämä arvot on, ja muuta.” (Z)

Strateginen keskustelu on kyllä helppo herättää, ja esimiehen rooli on siinä merkittävä. Organisaatiossa vastikään aloittanut esimies kertookin seuraavasti:

”Olemme oman henkilökuntamme kanssa, ihan ensimmäisen työviikon perjantaina jo aloitimme tämän strategisen keskustelun, että miten kaupunki on linjannut tämän ”sopivasti sykettä”, ja lähdettiin vähän hampaita pureskellen hakemaan, että mitä se sitten tarkoittaa meidän talossa. Mutta käytiin me se tiimalasi ihan toisinpäinkin, että mietittiin näitä meidän asiakkaita, ja heidän tarpeitaan.” (E)

Tämä kyseinen esimies on taloon tullessaan siis itse avannut keskustelun siitä, miten strategia liittyy tämän yksikön toimintaan, ja saanut yksikkönsä pohtimaan asiaa. On myös syytä huomata, että yksikössä on käyty läpi ”tiimalasia toisinpäinkin” siis mietitty sitä, että mitä strategiaan liittyviä kysymyksiä nousee asiakasrajapinnasta. Juuri tällaista toimintatapaa ja vuorovaikutusta tulisi prosessiorganisaatiossa harjoittaa ja tukea, sillä se on asiakaslähtöisen prosessiorganisaation perusidean mukaista toimintaa.

Yksi toimenpide strategista vuorovaikutusta lisäävään suuntaan ovatkin kehityskeskustelut, jotka yksi johtoryhmän jäsenistä nostaa esiin:

”Teimme tässä ihan loppuvuodesta kehityskeskusteluille ohjeet. --- Siinä kehityskeskustelulomakkeessa on meillä ihan ensimmäisenä asiana kaupungin strategia. Eli siinä kehityskeskustelussa käydään ensimmäisenä läpi tämä kaupungin strategia jokaisen henkilön kanssa. Katsotaan sieltä visio, nämä menestystekijät, ja sen jälkeen käydään keskustelu, että miten se kyseinen henkilö, minkälainen mielipide sillä työntekijällä on siitä, että miten näihin päästään. Ensimmäinen kysymys on se, että miten visio ja ne menestystekijät voisivat toteutua. Toinen kysymys mikä tähän liittyy on se, että mitä se kyseinen työntekijä voi siinä omassa työssään tehdä sen edesauttamiseksi, että ne toteutuvat. --- Niin se edesauttaa sitä, että ihmiset sitoutuvat paremmin myös ihan työntekijätasolla strategisiin asioihin. Ja tämä on meillä yksi asia ainakin, mitä ei tehty, vaan että se on nyt vasta sitten tämän viimeisen talven aikana tapahtunut.” (Y)

Kehityskeskustelujen systematisointi ja linkittäminen strategiaan onkin yksi merkittävä askel strategiaviestinnän järjestelmällisen viestinnän toteuttamiseen kohdeorganisaatiossa. Tämän prosessin toteuttaminen on tosin vasta aluillaan ja siihen liittyy joitain puutteita. Ensinnäkin, aineiston perusteella vain harva esimies on käynyt oman esimiehensä kanssa kehityskeskustelun tai järjestänyt kehityskeskustelut alaistensa kanssa virallista kaavaa noudattaen. Toiseksi, kehityskeskustelulomake sisältää paljon strategiakieltä, jonka merkityksiä ei siis ole systemaattisesti viestitty organisaatiossa eivätkä esimieheltäkään aina tiedä mistä kyseisissä termeissä on kyse.

”Meidän työntekijät eivät kokeneet kehityskeskustelulomaketta kovin läheiseksi, enkä tiennyt miten olisin sitä selventänyt. Muutamalla sanalla kerroin että tämä on kaiken alku ja juuri meidän

kaupungissa, ja että meidän pitäisi ammentaa meidän tehtäviin liittyviä tavoitteita. Aika pian siitä siirryttiin eteenpäin, ja aika vähän minulla siihen oli suoraan sanottuna työkaluja. Oman esimiehen kanssa käytiin eri lomakkeella kehityskeskustelu. --- Oman henkilökunnan reaktiot kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiin oli 'en minä kyllä tähän osaa mitään sanoa' ja "mitä tekemistä näillä nyt on tämän asian kanssa'. Ne on kuitenkin niin erillään tästä arkimaailmasta meidän työntekijöille nämä arvot." (C)

Strategialähtöisen kehityskeskustelukäytännön systemaattinen toteuttaminen ja kehittäminen on kuitenkin yksi asia, johon organisaatiossa kannattaa panostaa, nyt kun sen merkitys on organisaatiossa havaittu.

Kehityskeskustelun kanssa samaan, yksilökohtaisen strategian omaksumisprosessin jatkumoon kytkeytyvä osa-alue on perehdytys, joka on aineiston perusteella totaalisesti laiminlyöty kohdeorganisaatiossa.

"En ole ollut perehdytykseen tyytyväinen. Sain kolme päivää perehdytystä talon entiseltä johtajalta, mutta se oli kovin intensiivistä ja niin kaiken täyttävää, että en pystynyt prosessoimaan siitä kuin pienen osan. --- Ei ole ollut sellaista tilannetta, että minua olisi tänne tullessani perehdytetty kaupungin strategiaan." (B)

"En saanut minkäänlaista perehdyttämistä, ihan itse perehdyin tähän tehtävään. --- Perehdyttäminen on meillä ihan lapsen kengissä, tämän vuoden tavoitteissa oli muistaakseni perehdytysohjeiden tekeminen." (C)

"Tässä työssä aloittaminen on ollut sellaista, että pitkälti on itse joutunut ottamaan asioista selvää ja opettelemaan. Jossain vaiheessa olisi halunnut vähän enemmän jonkinlaista opastusta." (D)

"Ilman perehdytystä se selviytyminen sieltä itsenäisesti vaatii enemmän aikaa. Olen halunnut itselleni kirjallista perehdytysuunnitelmaa, en ole sitä saanut. Ja perehdytyksestä on työnopastuksellinen osuus delegoitu tänne kenttäväelle, ja he ovat sen kyllä huolehtineet ja toteuttaneet hyvinkin kunniallisesti. Mutta sitten se esimieheltä tuleva perehdyttämisen osuus, organisaatioon ja tähän näin, niin onkos meillä ollut yksi, vai kaksi keskustelutilaisuutta vasta nyt." (E)

"Se on mielestäni puute, että meillä ei ole perehdyttämishjelmaa. Sellainen pitäisi olla." (F)

Tässä yhteydessä erittäin merkittävä huomio on se, että perehdyttämisen puutetta valittavat niin uudet kuin organisaation sisällä uusiin tehtäviin siirtyneet vanhatkin työntekijät. Strategian viestinnän kannalta perehdyttämisen laiminlyönti on merkittävän tilaisuuden hukkaamista. Perehdyttämisen tulisi olla prosessi, jossa uusi työntekijä perehdytetään ensisijaisesti organisaation strategiaan, missioon, visioon ja arvoihin ja vasta sitten rutiinimaisiin tehtäviin. Toki perustehtävien ja käytäntöjen opettelu on tärkeää, mutta lähtökohdan pitäisi olla suunnan antaminen sille miten yksilö tukee organisaation tavoitteissa onnistumista osana omaa työtään.

5.7.3 Yhteenveto viestinnästä operatiivisessa toiminnassa

Keskeisin johtopäätös arvioitaessa kohdeorganisaation operatiivista toimintaa viestinnän

näkökulmasta on se, että strategian käsittelyllä ei ole siinä riittävän suurta roolia. Formaali, lähinnä sähköinen viestintä on pääosin yksisuuntaista tiedottamista, uusista säännöistä ja normeista informoimista. Vuorovaikutteiseen strategian käsittelyyn ei taas ole varattu riittävästi aikaa eikä siihen myöskään kannusteta systemaattisesti. Johtamisviestintä taas on hyvin pitkälle vertikaalista, ylhäältä annettujen tehtävien valuttamista alas komentoketjua pitkin, tarkemmin tätä käsiteltiin jo luvussa 5.3.

Etenkin vuorovaikutteiseen viestintään tulisi panostaa huomattavasti enemmän. Työpaikkakokousten merkitys on jo tunnistettu ja uusi kehityskeskustelumalli oli otettu käyttöön juuri tutkimushaastattelujen alla. Keskeinen puute onkin se, että yhteisten strategiakäsitysten rakentamiseen ja viestintään ei ole käytetty riittävästi aikaa ja resursseja mikä vaikeuttaa mm. kehityskeskustelujen käymistä. Yllä mainittu esimiehen kommentti omien tietotaitojensa puutteesta strategiaa koskevista keskusteluissa onkin erittäin kuvaava. Strategiaan liittyvää tietoa, ideoita ja ajatuksia organisaatiossa selvästikin on, ja vuorovaikutteiseen strategiaviestintään systemaattisesti sitoutumalla organisaatio saisi vapautettua runsaasti henkisiä resursseja, jotka nyt jäävät vertikaalisen kommunikaation ja kiireen puristuksessa hyödyntämättä. Tarvittavan ajan järjestäminen onkin varmasti vaikeinta niissä yksiköissä, joissa asiakkaat ovat työpäivän aikana läsnä ja vaativat huomiota. Mutta, jos organisaatiossa on mahdollista järjestää laajoja strategiaseminaareja ja tiedotustilaisuuksia, joihin henkilökunta laajasti osallistuu, niin olisi luultavasti mahdollista järjestää aikaa myös yksiköiden ja prosessien sisäisille keskusteluille osana normaalia operatiivista toimintaa.

Kaikkein keskeisin asia olisi kuitenkin muuttaa organisaation johtamiseen liittyvää kommunikaatiota kuten luvussa 5.3 kuvattiin prosessiorganisaatioon liittyvää problematiikkaa käsiteltäessä. Silloin saataisiin operatiivinen toiminta ja strategian laadinta toimimaan synkronoidusti yhdessä, kun nyt niiden välillä on strategian käytäntöön omaksumista haittaava kuilu.

5.8 Strategian tuloksista viestiminen

Strategian tuloksien arvioinnilla on moniulotteinen merkitys. Ensinnäkin tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä sitä onnistuttiinko strategiassa – tuottiko se niitä tuloksia, joita lähdettiin tavoittelemaan. Jos visioon sisältyy selkeä tavoite, ovatko tulokset sellaisia, että ne kertovat organisaation liikkuneen vision suuntaan, vai onko visio kenties jo tavoitettu ja kaipaako se päivittämistä, uuden tavoitteen asettamista. Tulokset voivat olla määrällisiä tai laadullisia, mutta tästä näkökulmasta niiden tulisi olla kuitenkin jollain tavalla arvioitavissa ja mitattavissa ja ennen kaikkea kommunikoitavissa organisaatiolle.

Toinen ulottuvuus, jolla strategian tuloksia pitää tarkastella on se, että miten tuloksista viestitään

ja millaisia merkityksiä niille organisaatiossa annetaan. Saavutusten, niiden arvioinnin ja merkityksenannon kautta myös strategian merkitys kasvaa. Tai latistuu, mikäli saavutusten viestintä laiminlyödään.

Nyt käsiteltävää mallia koskien tuloksia koskeva viestintä kytkeytyy siis sekä strategian laadintaan ja päivittämiseen sekä itse strategian viestintään.

Tulosten saavuttaminen on keskeistä myös motivaation kannalta. Jo Herzberg (2003, 90) esitti osana kuuluisaa motivaatioteoriaansa, että yksilöä motivoi eniten kiinnostava työ sekä nimenomaan siinä onnistuminen. Saavutusten ei tarvitse olla suuria, päinvastoin pienetkin onnistumisen kokemukset ruokkivat motivaatiota ja sitoutumista työhön. Amabile & Kramer (2011) ovat tutkimuksissaan havainneet, että onnistumiset ja edistysaskeleet työssä eivät vahvista vain motivaatiota ja sitoutumista, vaan ovat yhteydessä myös työyhteisön vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin. Positiiviset vaikutukset pätevät Amabilen & Kramerin (2011, 75) mukaan vain silloin kuin työ itsessään koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Jos positiiviset onnistumiset vaikuttavat koko yhteisön ilmapiiriin, niin voi olettaa, että tavoitteiden saavuttaminen on omiaan lisäämään myös kollektiivista onnistumisen tunnetta. Ja jos henkilö kokee työnsä mielekkääksi niin, että sillä on näkyvä ja uskottava yhteys strategiaan, niin on soveliaista olettaa, että työstä saadut onnistumisen tunteet assosioituvat myös strategiaan ja lisäävät sen merkitystä jokapäiväisessä työssä.

Myös Kotter (1996, 121–122) painottaa lyhyen aikavälin saavutusten esiin nostamisen tärkeyttä osana muutoksen johtamista. Hän nimeää kolme kriteeriä hyvälle ja mainitsemisarvoiselle lyhyen aikavälin saavutukselle: 1) Näkyvyys, eli suuren joukon ihmisiä on pystyttävä itsenäisesti havaitsemaan, että onko saavutettu asia todellinen vai pelkkää puhetta; 2) Tulos on yksiselitteinen, eikä mahdollista laajoja tulkintoja ja erimielisyyksiä; 3) Tulos on selvästi yhteydessä tavoiteltuun muutokseen. Lisäksi Kotter (1996, 122–124) perustelee saavutusten tärkeyttä kuudella näkökulmalla. Ensinnäkin, saavutukset tarjoavat vahvistusta tavoitteille. Ne näyttävät ihmisille, että uhraukset kannattavat ja asiat ovat muuttumassa parempaan. Toisekseen, saavutukset antavat mahdollisuuden pienelle rentoutumiselle ja juhlistamiselle, mikä lieventää työssä kertyneitä jännitteitä. Kolmanneksi, lyhyen aikavälin saavutusten tarkastelun kautta voidaan testata visiota, ja tehdä tarvittavia muutoksia nopeasti ja ajoissa. Tämä kohta onkin oleellista strategian jatkuvan arvioinnin ja päivittämisen kannalta. Neljänneksi, havaitut saavutukset helpottavat muutosvastarinnan murtamista todistamalla muutoksen toimivuuden. Viides vaikutus on se, että saavutusten kautta varmistetaan myös johdon sitoutuminen muutoksen läpivientiin. Viimeinen, ja ehkä kaikkein yleistasoisin vaikutus on se, että saavutusten kautta muutokseen saadaan tarvittavaa *momentumia*, liikevoimaa, joka vie muutosta eteenpäin ja saa myös passiivisemmat toimijat osallistumaan.

Myös Kaplan & Norton (2001, 320–326) korostavat palautteen merkitystä strategian viestinnässä ja kulttuurin muuttamisessa. Heidän mukaansa strategisen johtamisen järjestelmä on nimenomaan viestintäjärjestelmä, ei valvontajärjestelmä (2001, 323). Kaplan & Norton (2001, 321) korostavat viestinnän avoimuutta, eli sitä että samat tiedot ovat kaikkien käytettävissä.

Aineiston perusteella tuloksista ja saavutuksista ei kuitenkaan juurikaan puhuta kohdeorganisaatiossa. Tulosten ja saavutusten käsittely näyttyy enemmänkin hallinnollisena asiana, raportointina ylöspäin ja vuosittaisella aikajänteellä tapahtuvan talousarvioprosessin osana:

”Kun taloutta ja toimintaa tulevalle vuodelle suunnitellaan, niin tavoitteethan johdetaan strategiasta, että meillä seurataan muutamia sellaisia asioita, joita hallitus ja valtuusto seuraa, niiden toteutumista.”(Z)

”Sitten kun tehdään seuraavaa strategiaa, niin katsotaan se strategiaseminaareissa ja strategiatyössä läpikäytävä kokonaisuus ajan tasalle. Sitä raportoidaan toimintakertomuksessa ja katsotaan talousarviossa, että kuinka tämä strategia nyt toteutuu, sen valvontajärjestelmän kautta. --- Ja me todella seuraamme toimintakertomuksen kautta tätä strategian toteutumista, ja kun tehdään talousarvio, niin siellä on teksti, että miten se toteutuu tämä strategia.” (X)

Edellisistä kommentteista syntyy vaikutelma, että strategian seuranta tehdään lähinnä päättäjiä varten ja tulosten arviointi tapahtuu lähinnä talousarviiodokumentin puitteissa.

Keskijohdon työntekijän kommentti kertoo jälleen yhden esimerkin vertikaalisesta ohjauksesta, eli siitä kuinka annetut tavoitteet ja niiden mittarit tulevat ylhäältä, eikä henkilöstö juurikaan osallistu niiden määrittämiseen osana päivittäistä toimintaa, vaan lähinnä raportoi takaisin ylöspäin sitä mitä pyydetään:

”Juuri laadin tarkastuslautakunnalle arviointikertomuksen meidän toimialasta, niin siinä oli nostettu tärkeään rooliin strategiset arvot ja tavoitteet. Tavoitteet ja mittarit johdettu strategiasta, ja me täällä keräämme niihin tietoa. --- Hyvinvointiin liittyen on omat mittarit, jotka ovat vaikeita mitata. --- Strategia on mielestäni aika väljä, mutta tietyt mittarit on erittäin tarkasti määritelty ja meidän on niitä vaikea mitata. --- Se tavoite tuli ulkopuolelta, vaikka olisimme voineet ihan itsekkin miettiä siihen jonkun tavoitteen, joka olisi sopinut siihen paremmin. Olisi ollut ehkä parempi, että sitä olisivat miettineet ihmiset, jotka oikeasti tekevät sitä työtä täällä.” (C)

Johtoryhmän edustajan mukaan strategiassa mainitut tavoitteet toteutuvat hyvin, ainakin osatavoitteiden suhteen:

”Sellainen tärkeä asia, mistä aletaan puhumaan, että tarvitsisi saada aikaiseksi, niin 2-10 vuoden aikavälillä ne mokomat toteutuu, kun asetetaan tuollainen tavoite. Täällä on kaikki muut saatu aikaiseksi paitsi uimahalli, jonka ylläpito on niin julman kallista. Esimerkiksi tämä kirjamuseo Pukstaavi, se on jossain strategioissa ollut esillä siis aikoja sitten. Se on hakenut muotoa aikansa, ja sitten kun sopivat osat loksahdivat kohdalleen, niin se toteutus oli aika nopeaa. Se oli sellainen, matkailustrategiasta löytynyt tällainen kulttuurimatkailuasias, josta ajattelin, että tuo ei ainakaan

valmistu ikinä, niin kylläpä vaan valmistui viime viikolla. --- Tämän väljyyden kautta se toteutuu, jossain kohdin täysimääräisesti ja jossain kohdin sitten osiltaan. Aina se toteutuu, ei se niin paljon pielessä ole. Kyllä se valtavirta on sen mukaista.” (X)

Aineiston perusteella voi tosin olla vahvasti eri mieltä siitä, että strategian väljyys olisi syynä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Aineiston analyysi antaa selviä viitteitä siltä, että tavoitteiden saavuttaminen perustuu hyvin toteutettuun ja tehokkaaseen vertikaalisesti ohjattuun byrokraatiaan, aivan Weberin oppien mukaisesti (ks. Vartola 2004). Niin kauan kuin johto ohjaa toimintaa kirjattujen tavoitteiden puitteissa ja päätöksentekokoneisto myöntää tarvittavia taloudellisia resursseja, niin päätetyt asiat toteutuvat.

Huomio kiinnittyy myös siihen, että yllä mainitut saavutukset ja tulokset ovat hyvin pitkälle organisaation suorituskyvyn ja tehokkuuden arviointia. Ne liittyvät siis kirjattujen toimenpiteiden suorittamiseen, eivät strategian vaikuttavuuden arviointiin. Talousarvioon kirjattuja tavoitteita mittareita ei ole tätä tutkimusta varten tyhjentävästi analysoitu, mutta kursorisen havainnoinnin perusteella voi sanoa, että sama pätee kirjattuihin tavoitteisiin ja mittareihin. Strategian kehittämisen kannalta olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää pystyä arvioimaan nimenomaan vaikuttavuutta sekä asetettujen osatavoitteiden vaikutusta visiossa mainittuun päätavoitteeseen, kasvuun. Kirjatut osatavoitteet kyllä saavutetaan, mutta on kokonaan toinen kysymys palvelevatko ne strategiaa ja sen perimmäisten tavoitteiden – kuten asukasluvun ja hyvinvoinnin kasvun – saavuttamista.

Tässä palataankin organisaation väljästi määriteltyyn visioon. Kun vision taustalle ei ole avattu tarkasti määriteltyjä tavoitteita, esim. asukasluvun kasvun suhteen, niin organisaatiolta puuttuu selvä, yhteinen kiintopiste, jonka kautta organisaation suuntaa ja onnistumista voisi arvioida. Luvussa 5.5.4 jo kertaalleen esitetty johtoryhmän jäsenen kommentti on tästä hyvä esimerkki.

”Tässä on virnuiltu, että jos väestömäärä ei kasva, niin se on sitten sinä vuonna henkistä kasvua. Tällainen vitsijuttu, niin se vie perille sitä viestiä, että mikä se visio on. --- Mutta kyllä me tarkoitetaan sillä sitä, että tuo entinen Mouhijärvi ja sitten tämä tienvarsi, niin jotenkin niihin pitäisi saada yhdyskuntarakentamista, että olisi sitä kasvua, väestönkasvua.” (X)

Hieman kärjistäen tämän voi tulkita seuraavasti: Kun organisaatio ei ole onnistunut väestönkasvun luomisessa, tarjoaa visio takaportin, jolla voidaan määritellä kasvuksi henkinen kasvu. Mutta onko henkistäkään kasvua määritelty jollain mittarilla? Mitä henkinen kasvu tarkoittaa ja missä se näkyy? Vision tulkinta tilanteen mukaan antaa syyn olettaa, että kyseessä on vain tapa siloitella ja järkeistää saavutettuja tuloksia silloin, kun olennaisin tavoite on jäänyt tavoittamatta. Jos keskeinen tavoite on väestönkasvu, ja sitä visiolla oikeasti tarkoitetaan, niin miksei organisaatio keskity siihen. Jos väestönkasvun lisäämisessä on epäonnistuttu, niin eikö kyseinen asia pitäisi käsitellä organisaatiossa ja pyrkiä korjaamaan toimintaa niin, että seuraavassa tarkistusasteessa tavoitteessa olisi onnistuttu?

Kohdeorganisaation viestinnän sisältöä analysoitaessa huomattiin, viestinnän painopiste on hyvin pitkälle taloudessa. Myös yhteiset päämäärät jäävät talousnäkökulman alle. Jo aiemmin käsitelty johtoryhmän jäsenen esittämä kommentti kertoo myös siitä, että kiitoksen esittäminen on vaikeaa:

”Kiittääkin täytyy, mutta se ei saa mennä sellaiseksi nuolemiseksi, se on taas aika tarkka paikka kyllä.” (X)

Työstä saatu tunnustus on kuitenkin eri asia kuin työssä koettu onnistuminen (ks. Herzberg 2003 ja Amabile & Kramer 2011). Kuten sanottu, suurin osa haastatellusta henkilöstöstä kokee työnsä mieleiseksi ja kiinnostavaksi, mutta työn saavutuksia ei juurikaan mainita.

Kohdeorganisaation viestinnän ja organisaatiokulttuurin kannalta voisi olla erittäin merkittävä muutos, jos viestinnän painopistettä siirrettäisiin pois taloudellisista resursseista ja organisaatiossa alettaisiin puhua enemmän saavutetuista tuloksista. Toisin sanoen, sen sijaan, että viestitään koko ajan siitä, mitä kunkin pitää tehdä ja paljonko siihen on myönnetty määrärahoja, viestinnässä voitaisiin puhua siitä, mitä yhdessä ja erikseen on saatu aikaan niillä resursseilla, jotka sattuvat olemaan käytettävissä. Jos organisaation saavutukset nostettaisiin Kotterin kriteereitä noudattaen esille ja niitä käsiteltäisiin yhdessä, olisi mahdollista rakentaa entistä kirkkaampi yhteys kunkin työn ja organisaation strategian välille juuri tulosten kautta. Nykykäytännössä tulokset tuntuvat häviävän raportteina johonkin päätöksentekokoneiston uumeniin. Näin menettelemällä strategian tuloksia koskeva viestintä saataisiin kytkettyä osaksi strategiaprosessin sykliä ja saataisiin lisää tehoa koko prosessiin, laadinnasta toimintaan ja tuloksiin.

5.9 Yhteenveto

Tässä pääluvussa tehty analyysi, aiemmalla teorialla vahvistettuna, osoittaa strategiaprosessin syklisen luonteen sekä viestinnän kokonaisvaltaisen ja kriittisen tärkeän merkityksen osana koko strategiaprosessin toimivuutta. Viestinnän merkitys ei rajaudu vain itse strategiaprosessiin, vaan se on tiukasti sidoksissa myös organisaation sisäiseen kontekstiin, ensisijaisesti kulttuuriin. Tutkimuksen luonteen ja rajallisen pituuden vuoksi monia kiinnostavia näkökulmia oli pakko ohittaa, ja etenkin prosessin kytkentöjä ulkoisiin tekijöihin, kuten asiakasrajapintaan, piti rajata käsittelyn ulkopuolelle. Myös kuntaorganisaation suhde poliittiseen päätöksentekojärjestelmään jäi tämän mallin yhteydessä käsittelemättä.

Viestinnän kannalta ehkä oleellisimpia johtopäätöksiä tässä tutkimuksessa on se, että organisaation konteksti määrittää strategiaviestinnän ensisijaisen tehtävän. Jos organisaatiokulttuuri on muutosvalmiuksiltaan hyvä, voi strategiaviestinnän avulla käynnistää ensisijaisesti strategiasta lähtevän toiminnallisen muutoksen. Jos organisaatiokulttuuri taas on muutosvalmiuksiltaan huono, niin strategiaviestinnän ensisijainen tehtävä on vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja sen muutosvalmiuksiin niin, että organisaatio ylipäätään kykenee

omaksumaan uutta tietoa, uusia toimintatapoja ja sitä kautta muuttamaan toimintaansa haluttuun suuntaan. Oleellista on pystyä tunnistamaan organisaation kontekstiin liittyvät tekijät ja niiden merkitys strategiaviestinnän lähtökohtana. Muutoin ajaudutaan helposti tilanteeseen, jossa viestintä toteutuu vanhojen, itsestään selviksi koettujen parametrien ohjaamana ja onnistuu lähinnä vahvistamaan niitä sisäisen organisaatiokontekstin tekijöitä, jotka alunperinkin rajoittavat organisaation kykyä toimia strategian mukaisesti. Ilman aitoa muutoskykyä moni strategiaan liittyvä toimenpide ja itse strategian sisältö jäävät pinnallisiksi ja teknisiksi suoritteiksi.

VI Lopuksi

Allekirjoittaneelle tämän pro gradu -tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi, jossa tavoitteena oli tehdä liivit, mutta syntyikin takki. Alun perin aiheen piti käsitellä vain yhtä nyt käsitellyistä strategiaprosessin osista, strategian viestintää ja tutkimuskohteena piti olla yritys. Osittain sattumien kautta tutkimuskohteeksi valikoitui kuitenkin kuntaorganisaatio, Sastamalan kaupunki. Siitä seurasi kaksi mainitsemisen arvoista asiaa. Ensimmäinen joutuin ensimmäistä kertaa näin syvällisesti tekemisiin julkisen organisaation kanssa. Tämä oli opettavainen kokemus hallintotieteilijälle, jonka työkokemus on käytännössä kokonaan yksityiseltä puolelta. Toiseksi, joutuin laajentamaan tutkimuksen näkökulmaa, koska kohdeorganisaatiossa ei ole tehty strategiaviestintää systemaattisena prosessina. Tämä teki tutkimuksen tekemisestä haastavampaa, mutta lopputuloksen ja oman oppimisen kannalta näkökulman laajentaminen oli hyvä asia.

Tutkimuksen edetessä havaitsin, että alkuperäinen tutkimusajatus olisi ollut liiankin rajoittava, ja olisin todennäköisesti ajautunut liiaksi uusintamaan olemassa olevia näkökulmia, joiden pohjana on kärjistetysti sanoen laaditun strategian ”myyminen” organisaation sisällä osana strategian implementaatiota. Nyt tutkimus katsoi aihetta laajemmasta kulmasta, minkä seurauksena kävi selväksi, että viestintä keskeinen osa koko prosessia, käytännössä koko prosessia kasassa pitävä tekijä. Strategiaprosessi on tämän tutkimuksen perusteella ennen kaikkea tietoa ja merkityksiä luova, siirtävä ja toisintava kokonaisuus.

Aihetta koskeva kirjallisuus ja tutkimus tuntuu painottuvan kahden näkökulman välille. Toinen näkökulman painottaa strategian muodostamisen empowerment-näkökulmaa eli sitä, että strategiasta muodostuu yhteinen käsitys, kun organisaation henkilöstö osallistuu laajasti strategian laadintaan ja käytännön johtamiseen. Toinen päänäkökulma taas painottuu strategian tehokkaaseen viestintään. Molemmat näkökulmat sivuavat toisiaan ja sisältävät samat pääelementit, mutta eivät aina välttämättä nivoudu yhteen. Tämän tutkimuksen myötä olen mielestäni onnistunut saamaan nämä kaksi näkökulmaa yhden mallin alle. Sekä osallistuminen ja viestintä ovat tärkeitä jaetun strategiäkäsityksen muodostamisessa, mutta yhteisen strategiäkäsityksen muodostaminen vaatii systemaattisesti molempia. Lisäksi vahvistui käsitys strategisen johtamisen kompleksisuudesta ja monitahoisuudesta osana organisaation muodostamaa kontekstia. Etenkin kulttuurin erittäin vahva nouseminen aineistosta oli jossain määrin yllätys, vaikka se olikin viitekehyksessä mukana. Uskon, että herkkyyks kulttuuritekijöiden havaitsemiseen johtui osittain siitä, että katselin kuntaorganisaatiota täysin ulkopuolisin silmin.

Yhden haasteen toi aineisto, jonka laajuus tosin juontui väljästä haastattelurungosta. Aineiston kautta nousi esiin paljon käsiteltäviä näkökulmia. Analyysia tehdessä ja etenkin sitä auki kirjoittaessa joutui tekemään paljon valintoja käsiteltävien teemojen välillä, jotta tutkimuksen sai

pysymään määrämittänsä. Uskon kuitenkin, että syntynyt malli kattaa olennaisimmat osa-alueet, ja tarjoaa johdonmukaisen kuvan aiheesta.

Nyt käsitelty malli tuo hyvin esiin strategiaproessin sisäisiä yhteyksiä sekä sidonnaisuutta organisaation kontekstiin. Osien sidonnaisuus ja vuorovaikutussuhteet ovat monelta osin risteäviä ja kompleksisia. Malli ei tässä muodossaan ja käytettävissä olevilla tiedoilla voi luonnollisestikaan todistaa kausaliteettia eri osien ja teemojen välillä. Tämä on kuitenkin linjassa tutkimuksen tieteellisen lähtökohdan kanssa. Tavoitteena oli probabilistinen kausaliteetin selittäminen, ja siltä osin moni johtopäätös näyttäisi saavuttaneen tavoitteensa.

Lisäksi tieteellisenä lähtökohdana oli konstruktivisuus, mallin luominen laadullista analyysia ja teoriaa yhdistämällä. Tehdyt havainnot sopivat yhteen aiemman tutkimuksen kanssa, ja molemmat täydentävät toisiaan, joten malli tarjoaa jotain uutta sekä pohjan tarkempia syy- ja seuraussuhteita koskevalle strategiaviestinnän tutkimiselle. Esimerkkinä mainittakoon, että yksi aineistoista esiin hypänneistä teemoista oli perehdytyksen merkitys strategian kannalta, asia johon en muista törmänneeni strategian viestintää koskevassa kirjallisuudessa ollenkaan. Tästä johtuen yksi tutkimuksen tekemisen aikana mielessä olleita jatkotutkimuskohteita onkin henkilöstöjohtamisen näkökulma yksilölliseen strategian omaksumiseen eli se kuinka esim. perehdytys ja kehityskeskustelut integroidaan osaksi strategian viestintää ja mikä vaikutus sillä on organisaation suorituskykyyn. Toinen lisätutkimukseen houkutteleva näkökulma on tuloksiin liittyvä viestintä. Strategiakirjallisuudessa huomioidaan usein selvien tavoitteiden merkitys strategian kommunikoinnissa, mutta tulosten kommunikointi yhteisen merkityksen rakentamisessa on jäänyt selvästi vähemmälle huomiolle. Kuviossa 9 esitettyä mallia olisi myös kiinnostavaa päästä tutkimaan empiirisesti. Näitä tutkimuslinjoja voisi soveltaa myös kaupallisten organisaatioiden tutkimiseen.

Yksi pohdittavaksi jäänyt kysymys ei sinänsä liity strategian viestintään, vaan strategiseen johtamiseen kuntakontekstissa. Jos kuntaorganisaatio pyörii näinkin tehokkaasti byrokraattisen organisaatiomallin varassa, niin miksi sen pitäisikään yrittää olla jotain muuta? Eihän kunnan periaatteessa tarvitse muuta kuin toteuttaa sille säädetty tehtävät mahdollisimman edullisesti. Siinä mielessä kunnan strategia voisi olla hyvinkin yksinkertainen, ilman laajoja valmisteluja ja prosesseja ja viestintää. Toisaalta, etenkin tutkimuskohteen kaltaiset pienehköt maaseutukunnat elävät ennennäkemättömän merkittävää murrosvaihetta, mikä asettaa niiden muutosvalmiuksille valtavan haasteen. Tämän tutkimuksen perusteella juuri kuntien muutosvalmiuksissa on paljon kehitettävää, jotta kuntien toimintakulttuuri voi päivittyä nykyajan vaatimuksia vastaavaksi. Tästä näkökulmasta katsottuna tämä tutkimus onkin erittäin ajankohtainen ja tarpeellinen.

Lähteet

Kirjallisuus & tieteelliset artikkelit:

Aaltonen, Petri 2007. Adoption of Strategic Goals. Helsinki: Helsinki University of Technology, Doctoral Dissertation Series 2007/3.

Aaltonen, Petri; Ikävalko, Heini 2002. Implementing Strategies Successfully, Integrated Manufacturing Systems (Journal) 6/2002 (vol 13), s. 415–418.

Amabile, Teresa M; Kramer, Steven J. 2011. The Power Of Small Wins. Harvard Business Review, May 2011, Vol. 89, Issue 5, pages 70–80.

Ashkanasy, Neal M.; Ashton-James, Claire E. 2007. Positive Emotion in Organisations: A Multi-level Framework. In Positive Organizational Behavior, Edited by Debra L. Nelson & Cary L. Cooper, pages 57–73. London: Sage Publications.

Aula, Pekka 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio. Helsinki: Loki-kirjat.

Aula, Pekka 2000a, Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa Kolmet kasvot – näkökulmia organisaatioviestintään (toim. Pekka Aula & Salli Hakala), s. 27 – 49. Helsinki: Loki-kirjat.

Aula, Pekka 2000b. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Porvoo: WSOY.

Brunsson, Nils 2000. The Irrational Organization – Irrationality as a basis for organizational action and change. Bergen: Fagbokforlaget.

Bryson, John M. 2004. Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations, 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Collis, David J.; Rukstad, Michael G. 2008. Can You Say What Your Strategy Is? Harvard Business Review, April 2008, Vol. 86, Issue 4, pages 82–90.

Deem, J.W.; Barnes B.; Segal, S.; Preziosi, R. 2010. The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness. SAM Advanced Management Journal, Autumn 2010. Pages 31–39.

Fombrum, Charles J. 2002. Foreword in Corporate and Organizational Identities – Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives. Edited by Bertrand Moingeon & Guillaume Soenen. London: Routledge.

Goulding, Christina 2002. Grounded Theory – A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers. London: Sage Publications.

- Hakanen, Jari 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hassan, Fred 2011. The Frontline Advantage. Harvard Business Review. Vol. 89 / Issue 5. Pages 106-114.
- Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken 1997. Relations between organizational culture, identity and image. European Journal of Marketing. Volume:31, Issue: 5/6, Page:356– 365.
- Herzberg, Frederick 2003 (original article 1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review; January 2003, Vol. 81, Issue 1, pages 87–96.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula 2002. Tutki ja kirjoita, 6.–8. painos. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna (2004), Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2001. The Strategy Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio – tehokkaan strategiaprosessin toteutus. 2. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. Harvard Business Review, February 2004, Vol. 82, Issue 2, pages 52–63.
- Kannisto, Heikki 2002. Ymmärtäminen, kritiikki ja hermeneutiikka. Teoksessa Nykyajan filosofia (toim. Ilkka Niiniluoto ja Esa Saarinen), s. 303–435. Helsinki: WSOY.
- Kotter, John P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.
- Kusch, Martin 1986. Ymmärtämisen haaste. Oulu: Kustannusosakeyhtiö Pohjoinen.
- Lares-Mankki, Laura 1994. Strategy Implementation Bottlenecks: Identification, Analysis and Removal. Lappeenranta University of Technology Research Papers.
- Lindroos, Jan-Erik ja Lohivesi, Kari 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Mantere, Saku; Hämäläinen, Virpi; Aaltonen, Petri; Ikävalko, Heini ja Teikari, Veikko 2003. Organisaation strategian toteuttaminen – suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Publishing.

- Mantere, Saku 2008. Strategian viestintä, strategiaviestintä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Kun organisaatioviestintä jäi strategian jalkoihin. Teoksessa Kivi vai katedraali – Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön (toim.) Pekka Aula. Helsinki: Infor Oy.
- Martin, Roger L. 2010. The Execution Trap. Harvard Business Review, Jul/Aug 2010, Vol. 88, Issue 7/8, pages 64–71.
- Mintzberg, Henry 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: The Free Press
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph 1998. Strategy Safari. Harlow: Pearson Education.
- Nesheim, Torstein 2011. Balancing Process Ownership and Line Management in a Matrix-like Organization. Knowledge and Process Management, Volume 18 pages 109–119.
- Palmberg, Klara 2009. Exploring process management: are there any widespread models and definitions?, The TQM Journal, Vol. 21 Issue: 2, pages 203–215.
- Pitkänen, Jaakko 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Tampereen yliopisto.
- Pringle, Hamish & Gordon, William 2001. Brand Manners – How To Create The Self-Confident Organisation To Live The Brand. Chichester: John Wiley & Sons.
- Quick, James Campbell & Macik-Frey, Marilyn 2007. Healthy, Productive Work – Positive Strength Through Communication Competence and Interpersonal Interdependence. Teoksessa Positive Organizational Behavior , Edited by Debra L. Nelson & Cary L. Cooper, pages 25–39. London: Sage Publications.
- Rannisto, Pasi-Heikki 2005. Kunnan strateginen johtaminen – Tutkimus Seinäaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2008. Essentials of Organizational Behavior. Upper Saddle River: Pearson / Prentice Hall.
- Schein, Edgar H. 1999. The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Sentanin, O.F.; Santos, F.C.A.; Jabbour, C.J.C. 2008. Business process management in a Brazilian public research centre. Business Process Management Journal, Vol. 14 Issue: 4, pp. 483 – 496.
- Strandman, Kristiina 2009. Se vain ilmestyi – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Vanhaverbeke, Wim & Torremans, Huub 1999. Organizational Structure in Process-based Organizations. Knowledge and Process Management, Volume 6, Number 1, pages 41-52.

Vartola, Juha 2004. Näkökulmia byrokraatiaan. Tampere: Tampereen yliopistopaino, johtamistieteiden laitos.

Whittington, Richard 2001. What Is Strategy And Does It Matter. 2nd edition. London: Thomson Learning.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Muut lähteet:

Kauppalehti.fi 2.10.2008. Mihin firmani pyrkii, äimistelee keskijohto.

http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2008/10/14991&sort=false&request_ahaa_info=true

Sastamalan kaupungin kotisivut (www.sastamalankaupunki.fi), 12.8.2011.

Sastamalan kaupungin talousarvio vuodelle 2010.

Sastamalan kaupungin talousarvio vuodelle 2011.

Yrityskulttuuri 2006. PDF-julkaisu. Helsinki: Keskuskauppakamari.

Yrityskulttuuri 2009. PDF-julkaisu. Helsinki: Keskuskauppakamari.

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

Koska kyseessä oli teemahaastattelu, jossa haastateltavan kertomus ohjasi keskustelua ja iso kysymyksistä tehtiin tilanteen mukaan, vaihtelivat tarkat kysymykset ja niiden järjestys haastatteluiden kesken. Seuraavissa kahdessa liitteessä on kuvattu haastattelurunko ja yleisimmät kysymykset, joita haastatteluissa kysyttiin.

Haastattelun pääteemat:

1. Huomioita ja ajatuksia strategiasta, organisaation strategiaprosessista ja strategian viestinnästä.
2. Käytännön kokemuksia strategiaan liittyvästä käytännön työstä ja siihen liittyvästä viestinnästä.
3. Kysymyksiä arvoista, visiosta ja strategian sisällöstä.
4. Kysymyksiä viestinnän sisällöstä ja viestinnän käytännöistä.

Liite 2: Haastattelukysymyksiä

Seuraavia tai niitä vastaavia kysymyksiä esitettiin tutkimushaastatteluissa toistuvasti. Kysymykset satunnaisessa järjestyksessä.

1. Taustatiedot: Haastateltavan titteli ja toimenkuva, kauanko on ollut kohdeorganisaation palveluksessa, yksikön koko, alaisten määrä.
2. Mitä strategia sinulle merkitsee / mikä on strategian merkitys omassa työssäsi?
3. Oletko osallistunut strategiaseminaareihin / strategian laadintaan? (Jos ei) Oletko kuullut puhuttavan strategiaseminaareista? (Jos on) Mitä strategiaseminaareista jäi mieleen, oletko keskustellut niistä muiden kanssa?
4. Keneltä saat strategiaan ja toimintatapoihin liittyvää tietoa? Keneltä kysyt strategiasta epäselvissä tilanteissa?
5. Mistä etsit työhön liittyvää tietoa?
6. Oletko osallistunut kehityskeskusteluun / oletko käynyt kehityskeskustelun omien alaisiesi kanssa?
7. Kuinka paljon puhutte strategiasta päivittäisten töiden yhteydessä / onko teillä aikaa pysähtyä pohtimaan strategiaa?
8. Kuinka paljon puhutte arvoista / onko arvoja käsitelty tai nostettu esiin työyhteisössä / onko arvoilla merkitystä käytännön työssä?
9. Miten tiedonkulku mielestäsi sujuu kaupungin organisaatiossa?
10. Koetko työssäsi tietotulvaa?
11. Miten hyvin saat mielestäsi välitettyä kysymykset, kommentit tai ideat organisaatiossa ylöspäin, päättäjien tietoon?
12. Mitä sinulle merkitsevät / mitä sinulle tulee mieleen seuraavista kaupungin arvoista: Asiakaslähtöisyys, Yhteinen vahva tahtotila, Rohkea realismi, Kestävä kehitys?
13. Mitä kaupungin visio, Kasvun Sastamala, sinulle merkitsee?
14. Miten prosessien välinen yhteistyö mielestäsi toimii?
15. Millainen työilmapiiri / henki täällä mielestäsi on?
16. Saitko perehdytystä tähän tehtävään / kerrottiinko perehdytyksen yhteydessä strategiasta?
17. Miten teille viestitään siitä, mitä teidän pitää tehdä, tehtävien ja ohjeistuksien tasolla?
18. Miten teille viestitään siitä, miten teidän pitäisi toimia työssä, vuorovaikutuksen ja yhteistyön tasolla?
19. Miten teille viestitään toiminnan perustelut, eli miksi tehdään niin kuin tehdään / miten teille viestitään strategian perustelut / valinnat?
20. Miten teille viestitään siitä, mihin tämä toiminta johtaa / toiminnan tarkoituksesta ja merkityksestä, toiminnan päämääristä?