

Niina Karlsson

JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ STRATEGIAN
JALKAUTTAMISESSA – CASE RAUMA

Liiketalouden koulutusohjelma
2016

JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ STRATEGIAN JALKAUTTAMISESSA – CASE RAUMA

Karlsson, Niina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2016
Ohjaaja: Kuisma, Pekka
Sivumäärä: 50
Liitteitä: 1

Asiasanat: strategia, strateginen johtaminen, jalkauttaminen, viestintä

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää johtamista ja viestintää strategian jalkauttamisessa Raumalla. Tavoitteena oli saada selville, missä vaiheessa strategian jalkauttaminen on tällä hetkellä ja miten esimiestasolla strategia vaikuttaa jokapäiväiseen työhön. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitä asioita tulee muuttaa ja kehittää, jotta Rauman strategia eli Rauman Tarina sisäistetään johtamistasolla, henkilöstötasolla ja sitä kautta kuntalaisille voidaan tarjota parempaa palvelua. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Rauman Kaupunki.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin strategiaa sekä sen jalkauttamista ja johtamista organisaatiossa. Teoriaa käsiteltiin jalkauttamiseen ja johtamiseen liittyvän kirjallisuuden, raporttien ja julkaisujen kautta.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto työhön kerättiin teemahaastattelujen avulla ja haastattelun teemat oli muodostettu teoriaosan pohjalta. Haastateltavia oli kuusi ja he toimivat esimiehinä Rauman kaupungilla.

Julkinen toimintaympäristö elää tällä hetkellä haasteellista aikaa, sillä uudistuksia tapahtuu organisaatioiden rakenteissa. Tallöin johtamisen merkitys korostuu sekä johdolta ja esimiehiltä vaaditaan kykyä luoda toimivia strategioita vuorovaikutuksessa koko organisaation kanssa. Esimiesten tulee itse olla sitoutuneita strategiaan ja lisäksi kyetä varmistamaan, että koko henkilöstö ymmärtää viestin, jotta strategia saadaan jalkautetuksi.

Opinnäytetyön avulla saatiin tietoa esimiesten tuntemuksista ja mielipiteistä Rauman Tarinan jalkauttamisessa, joita voidaan hyödyntää jalkauttamisen jatkuessa. Haastattelujen tuloksena selvisi, että johto- ja esimiestasolla ymmärretään strategian tärkeys ja välttämättömyys. Strategia antaa suunnan kaupungin toiminnalle ja keinot, miten tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Haastatteluista saadun aineiston perusteella voidaan todeta, että esimiehet ovat sitoutuneita strategiaan. Esimiehet kokevat, että heillä on päävastuu strategian jalkauttamisessa. Strategian viestiminen Rauman kaupungin organisaatiossa on monipuolista, mutta vielä tarvitaan lisää aikaa ja ymmärrystä, jotta strategia saadaan jalkautetuksi organisaation kaikille tasoille.

LEADERSHIP AND COMMUNICATION IN PUTTING STRATEGY INTO PRACTICE – CASE RAUMA

Karlsson, Niina
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Program in Business Administration
May 2016
Supervisor: Kuisma, Pekka
Number of pages: 50
Appendices: 1

Matter word: strategy, strategic leadership, implementing, communication

The purpose of this thesis was to find out about leadership and communication in putting a strategy into practice in the organization of the city of Rauma. The aim was to find out at which state the implementing of the strategy is at the moment and how it influences daily work. In addition, the aim was to discover what are the things that need to be changed and developed in order to implement the strategy of Rauma i.e. the Story of Rauma in managerial level, in personnel level and then also better service can be offered to the inhabitants of the municipality.

The theoretical part of the thesis dealt with strategy along with its implementation and leadership in the organization. The theory was dealt with literature, reports and publications related to implementation and leadership.

The thesis was conducted as qualitative study. The material of the thesis was gathered by thematic interviews and the themes of the interviews were based on theory. There were 6 interviewees and they all are managers of the city of Rauma.

The public operational environment is going through challenging times at the moment because many reforms are taking place in the structures of the organizations. Therefore the meaning of the leadership is emphasized and also ability to create functional strategies in interaction with the entire organization is demanded from the management and the managers. The managers themselves must be committed to the strategy and in addition, they must be able to ensure the entire personnel understands the message so that the strategy can be implemented.

On the basis of the thesis, information was received about the feelings and opinions of the managers about the implementation of the Story of Rauma, which can be exploited as the implementation goes on. As a result of the interviews it was found out that on the managerial level the importance and necessity of the strategy is understood. The strategy directs the operations of the city and gives means how to achieve objectives. Based on the information received from the interviews, it can be stated that the managers are committed to the strategy. The managers feel they have the main responsibility in putting the strategy into practice. The communicating of the strategy in the organization of the city of Rauma is diverse, but still more time and understanding is needed in order to implement the strategy to the all levels of the organization.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA JA TARKOITUS	7
	2.1 Opinnäytetyön taustaa.....	7
	2.2 Opinnäytetyön tarkoitus.....	9
	2.3 Teoreettinen viitekehys.....	9
3	STRATEGIA JA STRATEGINEN JOHTAMINEN	10
	3.1 Strategia	10
	3.2 Strateginen johtaminen	11
4	STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN ORGANISAATIOSSA.....	13
	4.1 Strategian jalkauttaminen käytäntöön.....	13
	4.2 Strategian johtaminen	15
	4.3 Organisaatiokulttuurilla on iso merkitys jalkauttamisessa	17
5	STRATEGIAN VIESTINTÄ	19
	5.1 Strategian viestintä ja sen merkitys	19
	5.2 Strategian viestinnän toteuttamistavat	20
	5.3 Viestiä voidaan monella eri tavalla.....	21
	5.4 Myönteinen viestintäilmapiiri auttaa strategian jalkauttamisessa	22
	5.5 Mahdollisuus osallistua strategian laatimiseen ja toteuttamiseen.....	23
	5.6 Vuorovaikutteisuus ja kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu kehittää ja sitouttaa	23
	5.7 Tiedon jakaminen ja avoimuus on tärkein elementti strategisessa viestinnässä.	24
6	RAUMAN TARINAN JALKAUTTAMINEN -CASE	25
	6.1 Rauman kaupunki	25
	6.2 Rauman Tarina.....	25
	6.3 Laadullisen teemahaastattelun toteuttaminen	26
7	HAASTATTELUIJEN TULOKSET.....	29
	7.1 Strategia antaa suunnan toimintaan	29
	7.2 Tarinan näkyvyys ja vaikuttaa arjessa.....	30
	7.3 Tarinan muoto ja osallisuus antavat hyvät lähtökohdat jalkauttamiselle	32
	7.4 Tietoa saatavilla muttei toteuttamiseen riittävästi aikaa	33
	7.5 Vuorovaikutusta tarvitaan kaikkien mukaan saamiseksi	35
	7.6 Esimiehet ovat vastuussa jalkauttamisesta ja johtavat esimerkillä	37
	7.7 Johdolla Tarinan jalkauttamiseen tarpeeksi välineitä ja keinoja	39
	7.8 Johtoasemassa olevat näkyvämpään rooliin	39

7.9 Tulosten luotettavuuden arviointi	41
7.10 Omat johtopäätökset ja tulosten hyödynnettävyys.....	41
8 YHTEENVETO	46
LÄHTEET	49
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten johtaminen ja viestintä vaikuttavat Rauman strategian eli Rauman Tarinan jalkauttamisessa. Tavoitteena on saada selville, mitä asioita tulee muuttaa ja kehittää, jotta Rauman Tarina sisäistettäisiin ensin johtamistasolla, henkilöstötasolla ja sitä kautta myös kuntalaisille voitaisiin tarjota parempaa palvelua. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Rauman kaupunki, joka on esitelty empiriaosuuden kohdassa 6.1.

Julkinen toimintaympäristö elää tällä hetkellä muutosten aikaa ja johtamisen merkitys korostuu. Haastetta tuovat uudistukset organisaatioiden rakenteissa, asiakastarpeiden muutokset, uudet sähköiset palvelumuodot sekä suurten ikäluokkien eläköityminen. Tämä vaatii johdolta ja esimiehiltä tahtoa ja kykyä luoda toimivia strategioita vuorovaikutuksessa koko organisaation kanssa. Johdon tulee myös kyetä varmistamaan, että koko henkilöstö ymmärtää viestin ja kykenee toteuttamaan strategiaa arjessa. Strategian onnistumisen yksi ratkaisevimmista vaiheista on viestintä. Viestintään tulisi panostaa strategian alkuvaiheesta aina jalkauttamiseen asti.

Raumalla on rohkeasti lähdetty toteuttamaan strategiaa. Strategia on tarinan muodossa, mikä mahdollistaa, että Tarina on helpompi ymmärtää ja sisäistää arjen työhön. Jalkauttaminen ei kuitenkaan onnistu yhdessä yössä, vaan se on pitkä prosessi ja ymmärrys strategiasta lisääntyy pikkuhiljaa. Strategia ei ole valmis, se muuttuu ja päivittyy koko ajan.

Opinnäytetyö toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena. Työn teoriaosassa käsitellään strategiaa ja sen jalkauttamista sekä strategista johtamista. Jalkauttamisesta käsitellään yksityiskohtaisemmin strategian johtamista ja viestintää. Empiriaosuudessa on selvitetty esimiesten kokemuksia ja mielipiteitä Rauman Tarinasta, sen jalkauttamisesta ja vaikutuksesta omaan työhön.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA JA TARKOITUS

2.1 Opinnäytetyön taustaa

Kuntastrategialla tarkoitetaan kunnan toimintaa ja pitkätäh täimen päätöksentekoa ohjaavaa suuntaa tai ideaa (Pauni & Ojakoski 2013, 7). Toukokuussa 2015 voimaan tulleen uuden kuntalain mukaan joka kunnassa tulee olla kuntastrategia, jolla valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista, ja jonka mukaisesti kuntaa tulee johtaa. Kuntastrategiassa tulee huomioida esimerkiksi kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, henkilöstöpolitiikka, palvelujen järjestäminen ja tuottaminen sekä kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetty palvelutavoitteet. Kuntastrategia tulee tarkistaa ainakin kerran valtuuston toimikauden aikana. Kuntastrategian suhteen uutta lakia sovelletaan vuonna 2017 valittavan valtuuston toimikauden alusta lähtien. (Kuntalaki 410/2015, 37 § ja 147 §.)

Valtuusto ottaa kantaa kuntansa strategian ajankohtaisuuteen ja tavoitteisiin, mutta strategiaa ei välttämättä tarvitse uudistaa kokonaan jokaisen valtuustokauden aikana. Valtuusto voi päättää jatkaako se edellisen valtuuston tekemän strategian mukaisesti, muokataanko strategiaa tai laaditaanko kokonaan uusi kuntastrategia. Kunnissa pyritään siihen, että kunnan strateginen johtaminen on kokonaisvaltaista johtamista, joka perustuu jatkuvaan strategian päivittämiseen ja toimeenpanoon. Myös organisaation eri tasoilla on oma roolinsa työn läpiviemisessä. (Sallinen & Vainionpää 2015, 6.)

Rauman kaupunki uudistaa organisaationsa sekä johtamisjärjestelmänsä. Tavoitteena on luoda kuntalaisia tehokkaasti palveleva, nykyaikainen ja toimiva kaupunkiorganisaatio sekä kehittää kaupungin toimintatapoja 2020-luvun tuleviin haasteisiin sekä tarpeisiin. Uusi organisaatio- ja johtamismalli pohjautuu Rauman strategian linjauksiin. Uusi organisaatio- ja johtamismalli on tulossa valtuuston käsittelyyn kesäkuussa 2016 ja se on tarkoitus ottaa käyttöön kesäkuussa 2017 uuden valtuustokauden alkaessa. Merkittävämpänä syynä uudistukseen on kuntien roolin muuttuminen. Sote-ratkaisu tulee muuttamaan rakenteita, väestön ikääntyä ja keskittyä alueellisesti, kaupungin henkilöstö eläköityy, arvot muuttuvat sekä kuntien tehtäviä ja sääntelyä

vähennetään. Lisäksi talous tiukkenee, mikä antaa aiheutta toiminnan ja organisaation uudistamiseen. Näiden muutosten vuoksi tuloksellisuuden tulee kasvaa, hallintoa keventää sekä tehtäviä täytyy priorisoida. Elinvoimaisuuteen panostamista ei saa kuitenkaan unohtaa kaiken muutoksen keskellä. Lisäksi muutosprosessissa henkilöstö on tärkeä voimavara. Raumalla henkilöstöä pidetään ajan tasalla muutoksen suhteen sekä annetaan mahdollisuus osallistua kehittämiseen. (Rauman kaupungin www-sivut 2016; Kunnat.net -portaalin www-sivut 2016.)

Ei ole olemassa yhtä oikeaa kuntastrategiaa vaan strategia on mahdollista esittää monella eri tavalla, riippuen kunnan sijainnista, taloudellisesta tilanteesta, koosta tai vallitsevasta toimintakulttuurista. Esimerkiksi Raumalla strategia on tarinan muodossa. Kunnan oma kuntakulttuuri saa ja pitää näkyä strategiassa. Eri aikoina ja eri tilanteissa voidaan myös havaita eroavaisuuksia strategian suhteen, mutta parhaimmillaan strategia on, kun se huomioi tulevaisuuden mahdolliset muutokset sekä toteutuu ruohonjuuritasolla. (Sallinen & Vainionpää 2015, 7; Pauni & Ojakoski 2013, 5-6.)

Jokaisen organisaation kuuluvan tulisi tietää organisaationsa päämäärät ja keinot, joilla tavoitteet on saavutettavissa sekä ymmärtää oman roolinsa prosessissa. Lisäksi jokaisen tulisi sitoutua toimimaan yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi. Suurin ongelma on saada laadittu strategia käymään toteen. Strategian suunnittelussa nykypäivänä pyritään korostamaan organisaation osaamista, vuorovaikutusta sekä asiakasnäkökulmaa taloudellisten resurssien lisäksi, vaikkakin strategia helposti mielletään taloussuunnitteluksi. Taloudellisen ja strategisen suunnittelun välillä oleva ristiriita on vienyt uskottavuutta strategiasuunnittelulta ja kunnissa saatetaan pitää koko strategiaa tarpeettomana. (Strandman 2009, 30 ja 32.)

Kunnissa käytetään runsaasti aikaa strategioiden suunnitteluun, mutta toimeenpanoon ei niinkään. Tästä aiheutuu, että strategiat ja päivittäinen perusasioiden toteuttaminen eivät kohtaa. Strateginen johtaminen kunnissa on kehittynyt, mutta yhä tarvitaan lisää strategian jalkauttamista ja sisäistämistä kaikilla organisaation tasoilla. Vaikka strategia olisi kuinka hyvä tahansa, siitä ei ole hyötyä, jos sitä ei saada toimimaan. (Strandman 2009, 15.) Strategia ja sen merkitys kunnan toimintaan ja arkeen herättää kuntatasolla keskustelua, eritoten pohditaan ohjaako strategia todella kunnan toimintaa. Toimivan ja elävän kuntastrategian menestystekijänä voidaan pi-

tää ideoiden luomista ja kypsyttelyä, vuorovaikutusta, kuntalaisten ja eri tahojen osallistumista, strategian tulkintaa sekä strategiaprosessin jatkuvaa luonnetta. (Pauni & Ojakoski 2013, 6.)

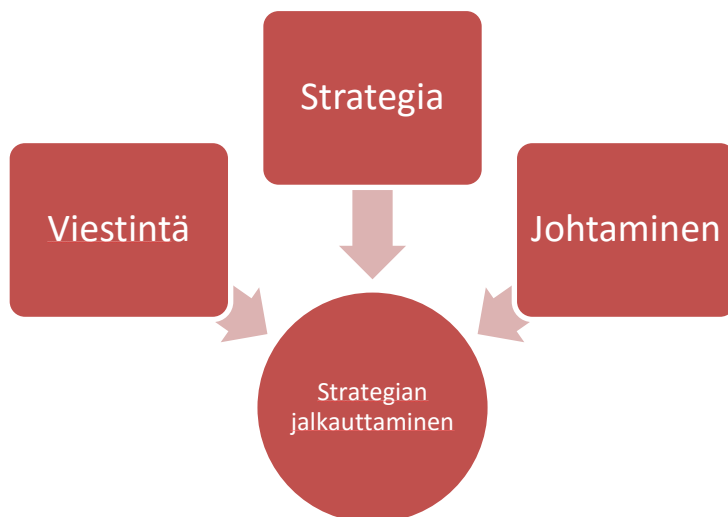
2.2 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten johtaminen ja viestintä vaikuttavat Rauman Strategian jalkauttamiseen. Opinnäytetyössä selvitetään missä vaiheessa strategian jalkauttaminen on, miten viestintää tulee mahdollisesti kehittää tai muuttaa, jotta strategian viesti saadaan perille. Lisäksi otetaan selville miten johtamistasolla Rauman tarina on sisäistetty arjen työhön. Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miksi on tärkeää toteuttaa strategiaa? Ymmärtääkö johto ja henkilöstö strategian tärkeyden?
2. Onko johtaminen ja viestintä oikeanlaista, jotta strategian jalkauttamisen on mahdollista onnistua? Onko johto sitoutunut?
3. Mitä voidaan tehdä strategian läpiviemiseksi? Kehitys- ja muutosmahdollisuuksia.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Viitekehys on yleinen asetelma tutkittavassa ilmiössä olevista yhteen liittyvistä tekijöistä. Tavallisesti viitekehys on havainnollistettu visuaalisesti, mutta se on lisäksi pelkistetty esitys työn teoreettisista lähtökohdista. Teorialähtöinen viitekehys rakennetaan tutkimuksen teoreettisen lähtökohdan eli keskuskäsitteen varaan. (Anttila 2006, 167–168.) Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys painottui strategian jalkauttamisen ympärille ja sitä käsiteltiin viestinnän ja johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään viestintää, kuntastrategiaa sekä johtamista aiheeseen liittyvän kirjallisuuden, raporttien ja julkaisujen pohjalta. Teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

3 STRATEGIA JA STRATEGINEN JOHTAMINEN

3.1 Strategia

Strategiaa on aikojen kuluessa määritelty usealla eri tavalla eikä sen määrittely ole helppoa. Strategia voidaan määrittää olevan johdonmukainen malli, suunnitelma ja tietoisesti päätetty toiminnan suunta, joka ohjaa päätöksiä ja toimintaa. Sen avulla pyritään ennakoimaan tulevaisuutta sekä edesauttamaan organisaation mahdollisuuksia selviytyä nykypäivän varsin epävarmoissa toimintaympäristöissä. Parhaimmillaan strategia sisäistetään erityiseksi tavaksi ajatella asioista, joka vaikuttaa organisaation päätöksiin ja arkiseen toimintaan. (Sallinen, Majoinen ja Salenius 2012, 136.) Strategia voidaan myös määrittellä olevan johdon määrittämä toiminnan suuntaviiva ja ajattelun punainen lanka. Nykypäivänä on kuitenkin huomattu, että strategian laatiminen ei ole strategiatyön pulma, vaan itse implementointi. (Juuti 2007, 13.)

Strategia voidaan myös mieltää olevan julkinen linjaus tavasta, miten jokin organisaatio on suunnitellut saavuttavansa päämääränsä sekä tavoitteensa. Strategia on samalla omalle organisaatiolle ohjeistus siitä, miten sen kuuluu toimia. Koko organisaation tulee näin ollen olla tietoinen, mitä heiltä odotetaan ja mihin tulee pyrkiä.

(Lindroos & Lohivesi 2004, 29.) Strategia on osa organisaation työtä, johon kuuluu myös strategian toteuttaminen ja siihen tulee koko organisaation osallistua omalla työpanoksellaan (Kehusmaa 2010, 15). Usein strategiaan liittyvät termit ja käsitteet ovat vierasperäisiä. Henkilöstö ymmärtää paremmin kansankielellä ilmaistut käsitteet ja siksi helposti ymmärrettävä ja persoonallinen strategia on helpommin omaksuttavissa. Myös ylin johto kokee joskus, että asiat ovat liian vaikeasti ilmaistu, vaikka ovat itse olleet strategiaa tekemässä. (Hämäläinen & Maula 2004, 21.)

Organisaatio tarvitsee strategiaa saadakseen lisää varmuutta ja johdonmukaisuutta sekä edistääkseen työnsä tehokkuutta. Lisäksi kyky käsittää asioita helpottuu ja luontainen järjestyksen tarve täyttyy strategian myötä. (Rannisto 2005, 69.) On myös tärkeää, että strategia onnistuu jollakin tavalla herättämään ihmisissä tunteita, onnistuneisuutta tai jopa ärtymystä, jotta saadaan aikaan tekoja. Liikaa vaikeaa ammattisanastoa sisältävä strategia ei kannusta henkilöstöä suorittamaan parastaan, koska he eivät näe strategian yhteyttä omaan työhönsä. Onnistunein strategia on sellainen, joka kertoo tarinan. Tarinasta selviää, mihin organisaatio on matkalla ja miten määränpään päästään. Tarinassa kaikilla on oma roolinsa, johon on mahdollista samaistua. Tarina on läsnä jokapäiväisessä arjessa. (Ahonen ym. 2015, 173.)

Elävän ja älykkään strategiatyömallin omaksumista helpottaa yksinkertaistaminen ja havainnollistaminen. Kuvaamalla strategiaa esimerkiksi sarjakuvamaisesti ja tekemällä ymmärtämisen mahdollisimman helpoksi, voidaan paremmin saada kaikki samaistumaan strategiaan. Tärkeintä tietenkin on sarjakuvaa tukeva taustatarina. Tarinan laatiminen voi lisäksi innostaa koko organisaatiota ja myös jokainen organisaatioon kuuluva voi miettiä, miten tarinaa voi jatkaa henkilökohtaisessa työssään sekä mitä strategia merkitsee omassa tehtävässäni ja miten omat arvoni vastaavat tavoiteltavia arvoja. (Kehusmaa 2010, 129, 131 ja 134.)

3.2 Strateginen johtaminen

Strategisella johtamisella tarkoitetaan organisaation elinvoimaisuuden vahvistamista sekä ylläpitoa pitkällä aikavälillä. Julkisella sektorilla peruspalvelujen ja yhteiskunta- rauhan turvaaminen sekä yhteiskunnan kehittyminen edellyttävät toiminnan ja pää-

töksenteon jatkuvuutta. (Santalainen & Huttunen 1993, 34-35.) Strateginen johtaminen on organisaation ja siinä toimivien ihmisten johtamista epäsuorin keinoin vaikuttamalla muun muassa heidän perusolettamuksiinsa ja käsityksiinsä (Ala-Mutka 2008, 76-77).

Kunnat elävät tällä hetkellä muutosten keskellä ja siksi on tärkeää pystyä varautumaan eri tilanteisiin. Strategista johtamista voidaan pitää muutosjohtamisen selkänajana. Onnistuneella strategisella johtamisella voidaan varautua toimintaympäristön uhkiin, löytää uusia mahdollisuuksia, tunnistaa omat heikkoudet sekä kehittää vahvuuksia. Kuntien strategisessa johtamisessa on ennen kaikkea kyse tavoitellun tulevaisuuden tekemisestä kuntalaisten hyvinvoinnin hyväksi. (Sallinen, Majoinen ja Sallinen 2012, 136.)

Strategisen johtamisen merkittävin tehtävä on tarkentaa ja selkeyttää tulevaisuuden tavoitteet ja päämäärät. Strategian ollessa selkeä, se ohjaa lyhyen ja pitkän aikavälin toimintaa ja helpottaa arjen työtä. Strategian on mahdollista toteutua ainoastaan, jos sitä noudatetaan. Johdon tekemän jokaisen päätöksen ja valinnan, ongelman ratkaisun, olivat ne sitten pieniä tai suuria, tulee heijastaa strategiaa. (Tuomi & Sumkin 2010, 14-15.) Kaikki strategiaprosessiin sisältyvät vaiheet edellyttävät strategista johtamista, josta vastaa yrityksen johto. Strategiatyö ei ole kuitenkaan pelkästään johdon tehtävä, vaan siihen tulee koko organisaation osallistua. Strategisella johtamisella pyritään saamaan koko organisaatio osallistumaan ja tekemään työtä strategian onnistumiseksi. (Kehusmaa 2010, 15.)

Yhtenä strategisen johtamisen suurimpana ongelmana pidetään yleisesti jalkauttamista. Jalkauttamiseen liittyvät ongelmat johtuvat usein strategian johtamisen epäonnistumisesta sekä strategian lähtökohdista. Perimmäinen ongelma ei ole jalkauttaminen vaan strategia on alun perin ollut vaikeasti toteutettava. (Ala-Mutka 2008, 26-27.)

Kunnan strateginen johtaminen käsitetään olevan toiminnan suunnittelun, toteuttamisen ja arvioinnin yhdistämistä ketjuksi, jonka perimmäinen tarkoitus on kunnan ja kuntalaisten hyvinvoinnin edistäminen. Kunnan toimintakenttä on erittäin laaja-alainen, sillä se toimii erilaisissa verkostoissa ydinkunnan lisäksi; muita osapuolia

ovat kuntakonserniin kuuluvat yksilöt, toiset kunnat, yritykset, oppilaitokset, valtionhallinto ja myös kuntalaiset. Tämä heijastuu myös kuntien strategiseen johtamiseen ja kunnan rooli kaikkialla tuleekin ottaa huomioon strategisessa johtamisessa. Olennaista kunnan strategisessa johtamisessa on eri tasojen erottaminen sekä erilaisuuksien ottaminen huomioon; kuntien johtajilta ja johtamiselta vaaditaan eri tasoilla erityyppisiä ominaisuuksia ja tapoja toimia. (Pauni 2008, 9-11.)

4 STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN ORGANISAATIOSSA

4.1 Strategian jalkauttaminen käytäntöön

Strategian jalkauttaminen on organisaation sisäistä operaationaalista toimintaa ja sen tarkoituksena on strategian toteuttaminen sellaisenaan kuin se on alun perin suunniteltu. Pohjimmiltaan jalkauttamisella tarkoitetaan tehtyjen strategisten päätösten johtamista organisaation jokapäiväiseksi toiminnaksi. Jalkauttamisen rinnakkais-terminä käytetään usein myös implementointia, maastouttamista ja uusimpana terminä strategian soljuttamista. (Salminen 2008, 17.) Strategian toteuttaminen on pitkäaikaista toimintaa, eikä organisaatio muutu yhdessä hetkessä. Lisäksi toteuttaminen on jatkuva prosessi, johon vaikuttavat muun muassa ympäristön muutokset. (Hämäläinen & Maula 2004, 25.)

Strategia on mahdollista toteuttaa vain jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. Jotta tässä onnistutaan, tulee organisaatiolla olla halua ja taitoa toteuttaa strategiaa sekä esimiehillä kykyä johtaa strategiaa oikeaan suuntaan. Johdon osuus strategian jalkauttamisessa on olennainen. Strategian toteuttaminen käytäntöön on hyvin pitkälti sama asia kuin toiminnan johtaminen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47 - 48.) Strategian jalkauttaminen on huomattavasti helpompaa, kun organisaatiossa on yhteinen ymmärrys siitä, mitkä ovat organisaation tavoitteet, ja millä keinoilla ne on mahdollista saavuttaa. Yhteisen ymmärryksen luomiseen tarvitaan strategiaviestintää. (Hämäläinen & Maula 2004, 13.)

Strategian toimeenpanoon on syytä panostaa riittävästi, sillä strategian ollessa pelkkää paperia, sillä ei ole käytännössä mitään olennaista merkitystä. Strategian toteuttamisen koetaan olevan vaikeaa ja yksi olennainen asia on se, ettei toteuttamiseksi ole mitään kaavaa, vaan toteutus on aina usean erilaisen tekijän lopputulos. (Lindroos & Lohivesi 2004, 159.) Strategian jalkauttamiseksi on luotu erilaisia tekniikoita. Näistä tunnetuimpia ovat strategiakartat sekä niitä täydentävät tuloskortit. Näiden vaikutuksesta jalkauttamisessa herättää kysymyksiä: miten joustavuus varmistetaan, kuluuko aika tuloskorttien kehittämiseen ja niiden täyttämiseen tai viekö yksityiskohdaisesti suunniteltu järjestelmä organisaatiota suuntaan, josta yritetään poisoppia? Voidaan päätyä tilanteeseen, jossa yksilöt palvelevat järjestelmää sen sijaan, että rakenteet ja järjestelmät edesauttavat yksilöitä venymään haasteissa ja samalla käyttämään hyväkseen omia vahvuuksiaan. (Santalainen 2008, 273 ja 279.)

Organisaatiot käyttävät strategiseen suunnitteluun runsaasti voimavaroja, mutta eivät panosta lähimainkaan yhtä paljon itse toteuttamiseen. Implementointia ei huomioida, koska uskotaan hyvän suunnitelman riittävän. Useiden johtajien kokemusten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että jalkauttaminen on strategiaprosessin merkittävin vaihe. Joidenkin johtajien mielestä jalkauttamisen osuus on jopa 90 prosenttia strategiaprosessista, kun vaikutusta katsotaan strategisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Monet organisaatiot ovat tietoisia jalkauttamisen ongelmista, mutta eivät siitä huolimatta panosta käytännön implementointityöhön. Implementointi on haasteellista eikä sitä tule vähätellä. Strateginen suunnittelu on teoreettista analysointia, kun taas implementointi on puolestaan pääosin ihmisten johtamista. (Salminen 2008, 60-62.)

Strategian jalkauttamisen merkittävämpänä tavoitteena pidetään strategian näkymistä arjen työssä. Silloin strategia voidaan todeta olevan muutettu sanoista teoiksi. Organisaation kuuluvat ovat sisäistäneet strategian perimmäiset kysymykset ja osaavat soveltaa niitä käytännön työhönsä. Viestinnän keinoin on mahdollista lisätä ymmärrystä strategian osuudesta arjen työssä, sekä miten se toteutuu jokapäiväisessä työssä. (Hämäläinen & Maula 2004, 40.)

Strategian läpivieminen on yleensä kunnalle työläs ja haastava prosessi, mihin voidaan palkata ulkopuolinen konsultti. Konsultilta saadaan apua esimerkiksi sen suh-

teen miten muissa kunnissa on toimittu vastaavanlaisissa tilanteissa. Konsultti kouluttaa myös asiakasta, jotta strategia on helpommin omaksuttavissa. Konsultti tuo lisää asiasisältöä prosessiin, mutta tärkein tehtävä on auttaa ja varmistaa itse prosessin läpimeno. (Pauni 2008, 46-47.)

4.2 Strategian johtaminen

Strategian jalkauttaminen onnistuneesti edellyttää, että organisaatiolla on tarpeeksi johtamisvoimavaroja koko implementointiprosessin asettamien vaatimusten toteuttamiseksi. Johtamisen tulee kyetä yhdistämään organisaation ihmiset, toimintamallit ja tekniset prosessit strategiaan toteuttavaksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Strategian vaatiessa sitoutumista ja oppimista, luovuutta sekä yhteisötaitoja, tulee johtamisen pystyä tukemaan vaadittuja tavoitteita tehokkaasti. Usein vaadittavat asiat ovat jo valmiina organisaatiossa, mutta niitä ei kyetä johtamaan oikein, mikä puolestaan aiheuttaa epäonnistumisia strategiassa ja sen jalkauttamisessa. Voidaan todeta, että strategian onnistumisen tärkein asia on johtaminen ja esimiestyö. Strategian jalkauttamiseen vaikuttaa muutkin asiat, esimerkiksi organisaation osaamattomuus, heikko muutosvalmius tai teknisten resurssien puutteellisuus. Toisaalta nämä asiat ovat tavallaan vaikutusta johtajuudesta, sillä johdon tehtävä on myös kehittää organisaation voimavaroja ja muutosvalmiutta. (Salminen 2008, 103-104.)

Organisaation johto ja esimiehet tarvitsevat työtään myötävaikuttavan johtamisjärjestelmän, joka myös tukee strategian toteutumista. Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja ja välineitä, joita johto käyttää johtaessaan organisaatiota. Johtaminen voidaan määrittää olevan informaation keräämistä ja analysointia, suunnittelua, organisointia, motivointia, tavoitteiden asettamista, palautteen antamista ja ohjaamista sekä henkisten ja fyysisten resurssien kehittämistä. (Salminen 2008, 124.)

Organisaatioissa tehdään erilaisia strategian muutos- ja uudistamisprosesseja, joihin kuluu erittäin paljon energiaa. Usein strategian valmistuttua hengähdetään sekä luullaan prosessin olevan valmis ja se voidaan päättää tyytyväisinä ja väsyneinä. Todellisuudessa sen jälkeen alkaa jalkautus. Strategia on tehty johdon toimesta ja annetaan henkilökunnalle tiedoksi. Pelkästään viestiminen alaisille ei riitä sitouttamaan orga-

nisaatiota strategiaan, sillä jos henkilöstö ei ole ollut osallisena tekemisvaiheessa, on strategiaan vaikea samaistua. Tarvitaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä strategia on ja miksi sitä tarvitaan. (Tuomi & Sumkin 2010, 20.) Strategian toteuttamiseen tarvitaan koko organisaation panosta (Kehusmaa 2010, 28). Johdon vastuulla on strategiset linjaukset, eikä jokainen voi olla mukana asettamassa tavoitteita tai määrittämässä valintoja. Strategian implementointi ei kuitenkaan onnistu pelkällä informaation välittämällä, vaan jokainen organisaation jäsen tarvitsee aikaa sisäistääkseen oman työnsä ja strategian välisen yhteyden. Johtaminen ja jalkauttaminen strategiaprosessissa vaativat esimiehiltä keskustelevaa ja osallistavaa johtamista sekä ymmärtämystä siitä, että paras tulos saadaan yhdessä tekemällä ja harjoittelemalla. (Tuomi & Sumkin 2010, 20.)

Yksi tärkeimmistä johtamisen aihealueista on esimiehen esimerkillä johtaminen. Työtehtäväänsä sitoutunut ja motivoitunut esimies tai johtaja on uskottava, herättää luottamusta organisaatiossa sekä viestii omaa sitoutumistaan strategiaan. Samalla hän saa ihmiset ymmärtämään strategian tärkeyden ja merkityksen, mikä puolestaan lisää jaetun ymmärryksen syntymistä. (Strandman 2009, 120.) Muutosta haluava esimies pystyy itse heittäytymään mukaan rohkeasti sekä ottaa strategian toteuttamisen arjessa oman toimintansa periaatteeksi. Hän on itse oppija ja kehittyjä yhdessä organisaationsa kanssa, mutta vastuu strategian onnistumisesta ja jalkauttamisesta on kuitenkin esimiehellä itsellään. (Tuomi & Sumkin 2010, 21.)

Strategian jalkauttamisen onnistumisen suhteen on tärkeää varmistaa, että ylin johto on itse sitoutunut strategiaan. Strategiaprosessi saattaa epäonnistua, koska johto on passiivinen eikä pysty muuttamaan omaa toimintaansa strategian mukaiseksi. Strategiaa on vaikea saada jalkautetuksi henkilöstölle, jollei itse ole sisäistänyt ja sitoutunut strategiaan. (Salminen 2008, 41 ja 43.)

Strategiaan pohjautuva osaamisen johtaminen on tärkeää menestymisen kannalta. Osaamisen johtamisen pitäisi olla jalkauttamisen olennainen osa, sillä osaamisen johtamisen myötä strategian on mahdollista toteutua jokapäiväisessä työssä. (Tuomi & Sumkin 2012.) Jotta organisaatio kykenee vastaamaan tuleviin haasteisiin, pitää sillä olla riittävästi osaamista ja asiantuntijuutta. Henkilöstön osaamista tulee johtaa ja se vaatii johdolta aktiivista toimintaa, muutoin ei tapahdu toivottavaa kehitystä. Joskus

on tarpeellista palkata uusia osajia tai sitten kehitetään ja ylläpidetään jo olemassa olevan henkilöstön osaamista. (Sumkin 2010, 21.) Konkreettinen keino toteuttaa strategiaa on ottaa selville, minkälaista osaamista sen toteuttaminen vaatii, minkälaista osaamista on jo organisaatiossa sekä minkälaista osaamista tarvitaan lisää (Pauni 2008, 43.)

4.3 Organisaatiokulttuurilla on iso merkitys jalkauttamisessa

Organisaatiokulttuuri on organisaation toimintaa, johon sisältyy sen kulttuurilliset erityispiirteet, perustavaa laatua olevat oletukset, arvot ja normit sekä sen tarinat ja käytännöt. Organisaatiokulttuurissa voidaan yleensä erottaa kolme toisiinsa liittyvää hierarkkista tasoa, jotka ovat perusolettamusten taso, vaikuttavien käytäntöjen taso sekä käyttäytymisen taso. (Leponiemi, Rannisto, Stenvall, Lumijärvi & Harisalo 2012, 113.) Osa kulttuurista on näkyvää ja tietoista, osa taas pinnanalaista, jota ei välttämättä ole tiedostettu. Kulttuurin oleellinen tehtävä on selkeyttää jokapäiväisten tilanteiden ratkaisemista. Asioita voidaan ennakoida, mutta niin kuin aina ihmisten välisten suhteiden ollessa kyseessä, odottamatonta voi tapahtua ja sen vuoksi kaikkea ei voi suunnitella loppuun asti. (Kuusela 2015, 14.)

Voimakas ja yhtenäinen kulttuuri saa aikaan tuotteliaan ja tehokkaan organisaation. Organisaatiokulttuuri tarvitsee samanlaiset näkemykset haasteista ja ratkaisuista, jotta kulttuuri syntyy. Se myös yhdistää organisaation jäsenet ja saa heidät ajattelemaan yhtenäisesti. Organisaatiossa vallitsevan kulttuurin tulee tukea strategiaa, muutoin ei edes hyvällä strategialla ole merkitystä. Voidaan todeta, että kulttuuri määrittää strategian onnistumisen. (Kuusela 2015, 16.)

Organisaationkulttuuri ilmenee usein käytävillä käydyissä keskusteluissa, joissa pohditaan organisaation toimintaa ja johtamista. Johtajien päätöksiä, taitoja ja johtamiskykyä saatetaan arvostella. Jos johtajaan luotetaan, uusi strategia hyväksytään helpommin. Johtajat eivät välttämättä tiedä, mitä käytäväkeskusteluissa puhutaan ja alaisten luottamuksesta johtajaan riippuu siitä, kuinka suuri osa keskusteluista jää salaisiksi. (Salminen 2008, 48.)

Organisaation strategisen suunnan ollessa selvä, sitä tukeva valmiuksien kehittäminen muokkaa organisaation asenteita ja toimintaa vähitellen strategiaa tukevaksi. Tämä puolestaan edesauttaa sisäisten prosessien sujuvaa toimintaa. Määrätietoisen johtamisen seurauksena organisaation kulttuuri muuttuu niin ikään strategiaa tukevaksi. (Santalainen 2008, 272-273.)

Organisaatiokulttuurin johtaminen liittyy samoihin asioihin kuin johtaminen yleensäkin eli johdon ja johdettavien välisiin suhteisiin sekä yhteisestä kyvystä toteuttaa päämäärät. Lisäksi kulttuurin johtaminen on vuorovaikutusta johtajien ja organisaation jäsenten välillä. Tavoitteena on, että jokainen jäsen saadaan motivoitumaan tavoitteisiin sekä hyväksymään oman roolinsa organisaatiossa. Kulttuurin johtamisessa tulee huomioida, että esimiehellä on vuorovaikutustilanteiden sekä ryhmädynamiikan ymmärtämystä, mutta sen lisäksi pitää kyetä johtamaan motivaatiota sekä ryhmän jäsenten identiteettiä sekä pystyä reagoimaan muutoksiin toimintaympäristössä. (Kuusela 2015, 133-134.)

Pyrittäessä uudistamaan organisaatiokulttuuria, kannattaa selvittää nykytila eli tämänhetkisen kulttuurin hyvät sekä huonot puolet ja määrittää muutostavoitteet sekä miten niihin voidaan päästä. Johdon tulee ymmärtää, että asialle on mahdollista tehdä jotain sekä asialle tehdään jotain. Organisaation jäsenet osaavat kertoa usein paremmin kuin johto itse, mikä on tunnusomaisinta kulttuurille. Henkilöstö tulee ottaa mukaan organisaatiokulttuurin uudistamiseen, sillä ilman henkilöstön osuutta asiat eivät muutu. (Gustafsson & Marniemi 2012, 69.) Uudistuksen vaikutuksia organisaation jäseniin tulee miettiä sekä varmistaa, että se mitä luvataan, toteutuu. Lisäksi toimintatapoja tulee muuttaa uuden tavoitellun tilanteen tasalle. Tehtävien tulee olla selkeitä sekä työnjaon ja prosessien hyvin organisoituja. (Kuusela 2015, 149.)

5 STRATEGIAN VIESTINTÄ

5.1 Strategian viestintä ja sen merkitys

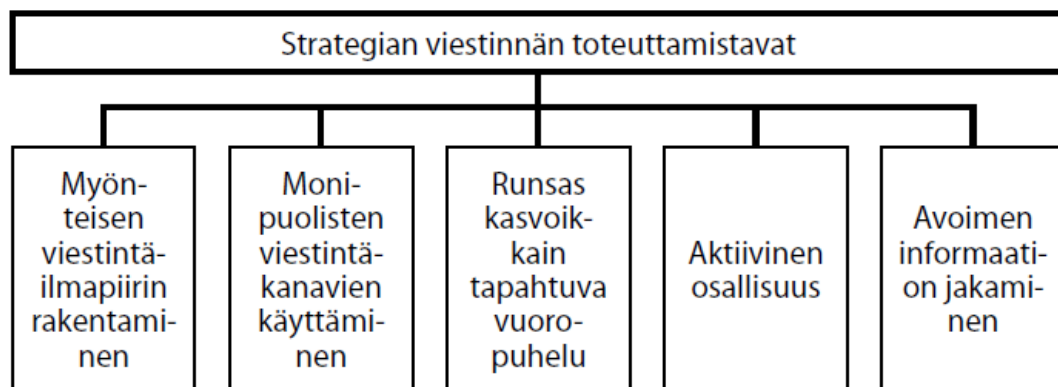
Strategian viestintä käsittää kolme eri osa-aluetta. Se on strategian sisältöön, sekä luomiseen että toimeenpanoon, liittyvää viestintää. Sisällön viestintään kuuluvat tiedottaminen sekä yhteisen luomisen ymmärtäminen. Toinen osa-alue on strategian toteuttaminen. Tällöin viestintä on lähellä arjen työviestintää, jonka tarkoitus on tukea työtehtävien suorittamisessa sekä kehittää organisaation arkea strategiaan perustuen. Strategiaviestintään kuuluu lisäksi organisaation strategian laatimisen ja toteuttamisen liittyviä prosesseja ja järjestelmiä sekä vastuuta ja aikatauluja. Strategiaviestintään voidaan laskea kuuluvan johdon suunnittelema viestintä, mutta myös käytävillä organisaation jäsenten välillä käytävät keskustelut. (Hämäläinen & Maula 2004, 28-29.)

Yksi strategian viestinnän onnistumisen ratkaisevampia vaiheita on viestinnän onnistuminen. Viestintään tulisi panostaa valmisteluvaiheesta implementointiin asti. Jotta henkilöstö tietää ja sisäistää strategian, myös toistoa tarvitaan. Viestin perille meneminen edellyttää viestintää jokaisella organisaatiotasolla. (Pauni 2008, 42.) Viestinnän merkitystä korostetaan etenkin jalkauttamisessa, varsinkin sellaisissa organisaatioissa, joissa strategian suunnittelua ja jalkauttamista käsitellään erillisenä vaiheena. Strategiatyön ollessa elävää, strategiaan liittyvä keskustelu, vuorovaikutus ja viestintä tulee olla jatkuvaa. (Kehusmaa 2010, 162.)

Ilman viestintää ei voi johtaa eikä sitä voi ulkoistaa tai sille ei voi varata kalenterista aikaa. Johtajan työhön kuuluu olennaisesti viestintä ja siihen liittyvä vuorovaikutus. Johtamisviestintä on strategista johtamistyötä, resurssien kohdentamista sekä johdon jokapäiväistä työtä ja vaikuttamista päämäärien saavuttamiseksi. Johtamisviestinnällä on huomattava merkitys, sillä se selvittää mitkä ovat päämäärät ja mihin tulee pyrkiä. (Ahonen ym., 2015, 167.) Johtamisesta suuri osa on viestintää. Johtamisviestintään kuuluvat päivittäiset keskustelut, kokoukset, muistiot, sähköpostit sekä puhelinkeskustelut. Johtajan sanallista ja sanatonta viestintää seurataan tarkasti ja joskus ajattelematon lause johtaa erilaisiin tulkintoihin organisaatiossa. (Kehusmaa 2010, 162.)

5.2 Strategian viestinnän toteuttamistavat

Strategiaa on mahdollista viestiä usealla eri tavalla organisaatiolle. Se, mitä toteuttamistapaa käytetään, liittyy organisaation rakenteeseen ja kulttuuriin, johtamiskäyttämiseen, osaamiseen sekä työhyvinvointiin. Strandmanin mukaan strategian viestinnän toteuttamistapoja ovat myönteisen viestintäilmapiirin rakentaminen, monipuolisten viestintäkanavien käyttö, kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu, osallisuus sekä avoin tiedon jakaminen. Strategian viestinnän toteuttamistavat on esitetty kuviossa 2. Strategian viestimiseen tarvitaan eri tasolla toimivilta esimiehiltä johtamistaitojen lisäksi viestintätaitoja, mutta myös ratkaisevaa on, minkälaiset viestintätaidot, ammattiosaaminen tai työyhteisötaidot henkilöstöllä on. (Strandman 2009, 159-160.)



Kuvio 2. Strategian toteuttamistavat. (Strandman 2009, 160.)

Monet organisaatiot aliarvioivat viestinnän merkitystä strategian viestinnässä. Viestintä saatetaan käsittää tarkoittavan henkilöstölehteä tai intranetia. Nämä ovat kuitenkin eräitä viestintäkanavia, jotka ovat osa organisaatioviestintää. Suuri osa arjen organisaatio- tai johtamisviestinnästä on jokapäiväistä joko kahden tai usean ihmisen välistä puhetta. Toteutuakseen strategian tuleekin olla osa arjen organisaatiopuhetta. Strategian onnistumisen suurimpia haasteita on strategian välittyminen johdon sekä organisaation puheisiin ja täten strategia voi ohjata organisaatiota strategian tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Strategiaa on mahdotonta siirtää suoraan johdolta henkilökuntaan pelkästään tiedonannolla. Vuorovaikutusta tarvitaan johdon ja organisaation välille. Henkilöstön osallistuminen ja sitouttaminen on tärkeää, mutta käytännössä

niiden merkitystä ei kyetä hyödyntämään tai ei ymmärretä. (Kehusmaa 2010, 32 ja 153.)

Strategian sanoman viestintä on mutkikasta. Aluksi tulee olla varma sanoman selkeydestä ja yksinkertaisuudesta, jotta viestiminen voi onnistua. On osattava katsoa asioita kuulijan näkökulmasta ja otettava huomioon, että vaikka asia on viestijälle selkeä, kuulijalla ei välttämättä ole samoja lähtötietoja. Strategian ollessa selkeä, sitä on myös helpompi avata ja myöhemmin jalkauttaa arkeen toiminnan ohessa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 161.) Strategiaa ei myöskään saa yksinkertaistaa muutamaksi avainsanaksi ja jos näin tehdään, niin silloin avainsanat täytyy perustella tarpeeksi konkreettisesti. Organisaation tulee ymmärtää mitä sanat merkitsevät käytännön tasolla. (Kehusmaa 2010, 33.) Strategian viestinnässä usein käytetyt käsitteet ja kieliasu ovat vaikeita ymmärtää, jos organisaation jäsenet eivät ole tottuneet strategiseen ajatteluun. Tarkoitus ei ole opetella asiaa ulkoa vaan sisäistää strategia kokonaisuudessaan. (Mantere ym. 2006, 37–38.)

Kun strategiaa viestitään, on tärkeää huomioida, että kohderyhmät ovat erilaisia ja viestintää tulee kohdentaa sen mukaisesti. Tämä luo haastetta johtamiseen ja johtajan tulee pystyä kommunikoimaan kunkin kohderyhmän tai yksilön kanssa tilanteen vaatimalla tavalla. Samanaikaisesti viestin tulee pysyä yhdenmukaisena, ainoastaan tapa viestiä on erilainen. (Kehusmaa 2010, 32.) Strategian tekoon osallistuneiden tiedot strategiasta ovat laajemmat kuin muiden henkilöstöön kuuluvien ja heillä on myös eniten vaikuttamismahdollisuuksia strategian suhteen. Asiantuntijoilla saattaa olla eniten kiinnostusta ja valmiuksia verrattuna tuotannon työntekijöihin. Kaikille strategia ei ole kokonaisuudessaan tärkeä, vaan heitä kiinnostaa miten strategia vaikuttaa heidän omaan työhönsä. (Hämäläinen & Maula 2004, 67.)

5.3 Viestiä voidaan monella eri tavalla

Muodollisiin viestintämenetelmiin, joilla voidaan jakaa tietoa, kuuluvat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, henkilöstölehdet, intranet ja kokoukset. Keskusteleivassa strategiatyössä muodollinen viestintä tukee epämuodollista viestintää ja täten edesauttaa

muodollisen ja epämuodollisen viestinnän lähentymistä. Esimerkiksi tiedotustilaisuuksista tulee vuorovaikutteisempia. (Kehusmaa 2010, 163.)

Strategiaa voidaan viestiä monella eri tavalla. Strategiaa esiteltäessä voidaan käyttää esimerkiksi Powerpoint-esitystä havainnollistamaan esitystä. Lisäksi strategiasta tulee valmistaa materiaalia, josta on helppo tarkistaa myöhemmin yksityiskohtia, esimerkiksi kirjanen tai tietoisuus intranetissä. Sisäiseen intranettiin voidaan lisäksi liittää keskustelupalsta, jonka kautta voidaan esittää kysymyksiä johdolle. (Lindroos & Lohivesi 2004, 162 -163.)

Myös työn sekä informaation digitalisoituminen haastaa viestinnän ja johtamisen viestintäkanavien ja vuorovaikutuksen suhteen (Ahonen ym. 2015, 164). Nykyajan tekniikka mahdollistaa kuitenkin monipuolisten viestintäkanavien käytön. Huomioon kannattaa ottaa organisaation jäsenten erilaisuus asioiden oppimisessa ja ymmärtämisessä. Jaetun ymmärryksen syntymiseen strategiasta tarvitaan tehokkaita ja toimivia viestintäkanavia. (Strandman 2009, 163.) Sähköisten viestintäkanavien käyttö auttaa viestin perillemenoa, ja korostuu etenkin, jos organisaation jäseniä on useammalla paikkakunnalla tai eri maissa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 164).

5.4 Myönteinen viestintäilmapiiri auttaa strategian jalkauttamisessa

Myönteisen viestintäilmapiirin aikaansaaminen on tärkeää jaetun ymmärryksen saavuttamisen, ja siten myös strategian onnistumiseksi. Viestintäilmapiiri on osa organisaation kulttuuria. Sitä ilmentää viestinnän määrä ja laatu sekä viestinnän suunta ja avoimuus. Viestintäilmapiiriin vaikuttavat organisaatorakenne ja hallinto sekä johtaminen ja jäsenten omat asenteet ja arvot, sosiaaliset taidot ja viestintäosaaminen. Viestintäilmapiiri vaikuttaa merkittävästi organisaatiossa olevaan työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. (Strandman 2009, 161.)

Yhteinen ymmärrys tavoitteista ja sitoutunut henkilöstö saavat aikaan myönteistä ilmapiiriä. Myönteinen ilmapiiri vaikuttaa työskentelyyn edistävästi ja sitä kautta organisaation menestymiseen sekä maineeseen. Strategiaviestinnän voidaan todeta li-

säävän oman työn merkityksen ymmärtämistä, strategiaan sitoutumista ja sitä kautta strategian soveltamista käytäntöön. (Hämäläisen & Maula 2004, 31.)

5.5 Mahdollisuus osallistua strategian laatimiseen ja toteuttamiseen

Mahdollisuus osallistua strategian laatimiseen ja toteuttamiseen lisää jaetun ymmärryksen kehittymistä strategiasta. Tämä johtuu siitä, että sisältö tulee tutuksi jo prosessin alkumetreillä. Kaikki eivät välttämättä halua osallistua prosessiin. Johtajien esimerkillä on huomattava vaikutus siihen, haluavatko organisaatioon kuuluvat osallistua aktiivisesti. Lisäksi se, miten asia markkinoidaan, vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja haluun osallistua. Strategian tärkeyttä ei kenties viestitty tarpeeksi uskottavasti tai henkilöllä on huonoja kokemuksia vastaavanlaisesta tilanteesta. Strategiaprosessiin osallistuminen lisää sitoutumista, mutta edellyttäen että kokemus on positiivinen. (Strandman 2009, 170.)

Kaiken kaikkiaan osallistuminen prosessiin vahvistaa yhdessä tekemistä ja yhteisöllisyyttä organisaation sisällä. Voimassa olevan organisaatorakenteen ja sen toimintatapojen pitäisi tukea osallisuutta, kuten myös johtamisessa tulisi huomioida käytännöt, jotka lisäävät osallisuutta. (Strandman 2009, 170 ja 171.) Aina ei ole mahdollista ottaa kaikkia organisaation jäseniä mukaan strategian suunnitteluun, esimerkiksi jos organisaatio on suuri, mutta tärkeää on silti pitää koko henkilöstö tietoisena miten prosessi etenee ja siten jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Hämäläinen & Maula 2004, 52.)

5.6 Vuorovaikutteisuus ja kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu kehittää ja sitouttaa

Vuorovaikutteinen strategiaviestintä on jatkuvaa vuoropuhelua organisaation johdon sekä henkilöstön välillä. Onnistuessaan kanssakäyminen johtaa uusien ajatusten kehittymiseen ja sitä kautta sitoutumiseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 56.) Organisaation rakenteet, prosessit sekä erilaiset johtamisjärjestelmät ovat puitteita, jotka alkavat elämään organisaation jäsenten kautta. Tavoitteena on yksilön motivaation siirtäminen organisaation parhaaksi. Vaikutus ei saa olla yhdensuuntaista, vaan tärkeää on, että organisaation arvojen, johtajuuden sekä prosessien myötä vaikutus on jatku-

vaa ja vuorovaikutteista. (Santalainen 2006, 62.) Jalkauttamisen onnistumiseksi organisaation sisäisen vuorovaikutuksen tulee toimia sekä kulttuurin tulee tukea avointa keskustelua strategiaan liittyvistä kysymyksistä. Muodollinen vuorovaikutus on vain pieni osa jokapäiväistä viestintää ja epämuodollisen viestinnän, kuten käytäväkeskustelujen, osuuden tärkeyttä on alettu arvostamaan. (Salminen 2008, 278 ja 280.)

Kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu on vaikuttavin keino strategian viestintään ja se voi olla joko muodollista tai epämuodollista. Vuoropuhelua ei usein ole riittävästi ja sille tulisi antaa lisää arvoa ja aikaa. Viestintäilmapiiri ei ole suotuisa ja näin ollen strategian viestintä saattaa olla yksipuolista tiedottamista. Viime aikoina on tapahtunut kehittymistä vuorovaikutteisudessa. Esimiehillä on merkittävä osa sekä avata että aktivoita viestintää ja keskustelua vuorovaikutteisempaan suuntaan. (Strandman 2009, 168.)

5.7 Tiedon jakaminen ja avoimuus on tärkein elementti strategisessa viestinnässä

Strategian toteuttamisessa koko prosessi tulee avoin ja kaikilla tulee olla tarpeeksi informaatiota strategiasta. Avoimuutta voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä elementtinä strategian viestinnässä, koska sillä on välitön vaikutus luottamukseen. Avoimuus ei tarkoita pelkästään suoraa puhetta, vaan se muodostuu tavasta johtaa ja viestiä, kohdata ihmisiä, viestin sisällöstä sekä organisaatiossa olevasta viestintäilmapiiristä. (Strandman 2009, 174-175.)

Älykkäälle ja keskustelevalle viestinnälle on oleellista, että viestintä on vastuullista ja läpinäkyvää. Tällöin jokaisella on mahdollisuus olla oma itsensä vuorovaikutuksessa eikä muiden viestimisen arvostelu tai pyrkimys hallita viestintätilanteita kuulu läpinäkyvään tai vastuulliseen viestintään. (Kehusmaa 2010, 162.) Strategian viestintä ei ole ainoastaan tiedon jakamista ja tiedottamista. Muun muassa tiedotustilaisuudet saattavat käynnistää strategiaa koskevia keskusteluja, mikä puolestaan vaikuttaa strategian omaksumiseen. (Mantere ym. 2006, 39).

6 RAUMAN TARINAN JALKAUTTAMINEN -CASE

6.1 Rauman kaupunki

Rauma on länsirannikolla sijaitseva meri- ja saaristokaupunki Satakunnassa. Rauma on perustettu vuonna 1442 ja on Suomen kolmanneksi vanhin kaupunki. Rauman väkiluku oli 39 994 vuoden 2014 lopussa, väestömäärältään Rauma on Suomen 26. suurin kaupunki. Kaupunki tunnetaan pitseistään sekä omaperäisestä Rauman giälestään. Raumalla on kaksi UNESCO:n maailmanperintökohdetta, Vanha Rauma ja Sammallahdenmäki. (Rauman kaupungin www-sivut 2016.)

Raumalla on pitkät perinteet huomattavana teollisena keskuksena sekä kauppapaikkana, jossa historia ja nykypäivä yhdistyvät ja samalla luovat kaupungista viihtyisän ja eloisan. Kaupungin suurimmat työllistäjät ovat Rauman kaupunki, STX Finland Oy, UPM-Kymmene Oy, Euroports Rauma Oy, Oras Oy, Rolls-Royce Oy (2013). Rauman kaupungin henkilöstömäärä oli vuoden 2014 lopussa 3117 henkilöä ja näin ollen Rauman kaupunki oli Rauman suurin sekä Satakunnan kolmanneksi suurin työnantaja. (Rauman kaupungin www-sivut 2016; Rauman kaupungin tilinpäätös 2014, 4.)

6.2 Rauman Tarina

Rauman tarinan arvot ovat avoimuus, luottamus, luovuus, ketteryys ja rohkeus. Rauman strategia on tarinan muodossa ja se kertoo suunnan sekä keskeiset linjaukset. Yksityiskohdat muodostuvat tarinan pohjalta syntyneissä keskusteluissa. Tarinaa rakennetaan yhdessä henkilöstön kanssa ja lisäksi kuntalaisilla on mahdollisuus vaikuttaa. Tarinan päämääränä on kehittää kaupunkia yhdessä asukkaiden, yritysten sekä kaupunkiorganisaation kanssa osallistamalla mukaan niin suuri joukko ihmisiä kuin mahdollista. Rauman Tarinan tavoitteena on tehdä asioita uudella tavalla sekä synnyttää toimintakulttuuri, joka on asiakaslähtöinen, joustava sekä reagoi nopeasti. Tarina on toimintasuunnitelma, jonka perusteella kaupunkia voidaan kehittää. Tarina elää jokapäiväisessä arjessa ja näkyy teoissa. Tarina ei ole valmis, vaan kasvaa ja kehittyy koko ajan. (Rauman kaupungin www-sivut 2016.)

Rauman kaupungin strategiaan tehtäessä, jalkauttamista pyrittiin tekemään jo luomisen yhteydessä ottamalla mahdollisemman paljon henkilöstöä mukaan prosessiin. Konsulttien apua käytettiin, sillä kaupunginjohtajalla oli kokemusta asiasta jo entisen työpaikan puitteissa. Konsulttien mukanaolo koettiin innostavaksi; he eivät antaneet valmista kaavaa vaan itse tehtiin kovasti töitä. Jalkauttamisen keinoina käytettiin muun muassa henkilöstötyöpajoja eli ns. kokemuskolmikoita, joissa osallistettiin ja kuultiin omaa henkilöstöä. Kokemuskolmikkoihin kuului kolme eri hallintokunnista olevaa esimiestä, jotka työstivät asiaa ja saivat samalla vertaistukea. Lisäksi keskusteltiin esimiestyöstä sekä jalkauttamisesta. Oli myös hallintokuntien johtoryhmien työpajoja, joiden tavoitteena oli saada esimiehet osallistumaan sekä sitoutuneeksi strategiaan. Lisäksi niissä selvitettiin, mitä strategiset päämäärät tarkoittavat. Kaupunginhallitukselle ja -valtuustolle oli luottamushenkilöseminaareja, jossa tarinaa linjattiin sekä jäsenneltiin päämääriä. Päätös syntyi, että tehdään sarjakuvan mukainen tarina. Tarinan työstämisestä on intranetissa videoita, jotka ovat leikkaamattomia ja kaikkien nähtävillä. Järjestettiin myös laaja esimiesvalmennus, jossa keinona käytettiin esimerkiksi cafe-tapaamisia. Valmennuksen aiheina olivat valmentava ote esimiestyössä, esimiehen itsensä johtaminen, päämäärätietoisuus johtamisessa, yksilön motivaation ja yhteisön intohimon syntyminen sekä vuorovaikutus asiantuntijatyön tärkeimpänä välineenä. Lisäksi tarinan mukaista toimintakulttuurin kehittymistä tuetaan esimerkiksi kehityskeskusteluiden sekä sidosryhmätapaamisten muodossa. (Lehtonen henkilökohtainen tiedonanto 16.2.2016.)

6.3 Laadullisen teemahaastattelun toteuttaminen

Tässä opinnäytetyössä käytetään menetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jossa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kohdetta on tarkoitus tutkia niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista. Tutkijan arvot ja aikaisempi tieto vaikuttavat tutkimukseen. Täten tulokseksi voidaan saada vain ehdollisia selityksiä rajoittuen aikaan ja paikkaan. Voidaan todeta, että laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ennemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita, kun todentaa jo olemassa olevia väittämiä tai ilmiöitä. Toimimme samalla tavalla tutkimuksessa kuin jokapäiväisessä elämässä sekä teemme havaintoja kaiken aikaa. Tarkkailemme ihmisiä sekä uusissa tilanteissa pyrimme pääsemään selville, miksi ihmiset toimivat niin kuin

olemme havainneet heidän toimivan. Menetelmän valintaan on merkitystä sillä minikälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2009, 161, 183 ja 184.)

Aineiston keruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Ihmisiä ja heidän ajatuksiaan tutkittaessa voidaan käyttää hyväksi sitä, että tutkittavat voivat itse kertoa, mitä ajattelevat. Haastattelu onkin ainutkertainen tiedonkeruumenetelmä, sillä silloin on mahdollisuus olla suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavansa kanssa. Teemahaastattelun etuna on, että siinä on mahdollista säädellä aineiston keräämistä joustuen tilanteen mukaan ja vastaajia myötäillen. Myös haastatteluaiheiden järjestystä voidaan säädellä ja vastaajien vastauksia on helpompi tulkita. Haastattelu aihepiirit ovat kaikille samat. Haastattelun tulos (puhe) voidaan sijoittaa laajempaan asiayhteyteen sekä vastauksia voidaan selventää ja syventää lisäkysymyksillä ja perusteluja pyytämällä. (Hirsjärvi ym. 2009, 205 ja 208; Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Haastatteluissa käsiteltiin kolmea teemaa, jotka ovat Rauman kaupungin strategia, sen jalkauttaminen sekä johtaminen. Ensimmäinen teema käsittelee strategian tärkeyttä kunnalle. Lisäksi selvitetään kuinka hyvin esimiehet itse tuntevat Rauman Tarinan sekä sen vaikutusta työhön ja miten se ilmenee käytännössä. Jalkauttamisen osalta otetaan selvää, miten jalkauttamista on tehty organisaatiossa ja onko se ollut oikeanlaista, jotta Tarinan sisäistäminen on mahdollista onnistua. Käsiteltiin myös onko strategian muoto selkeä ja pidetäänkö strategiaa muutoin onnistuneena. Johtamisesta esimiehiltä kysyttiin jalkauttamisen vastuusta, miten he viestivät strategiaa sekä onko heillä tarpeeksi tietoa, välineitä ja keinoja.

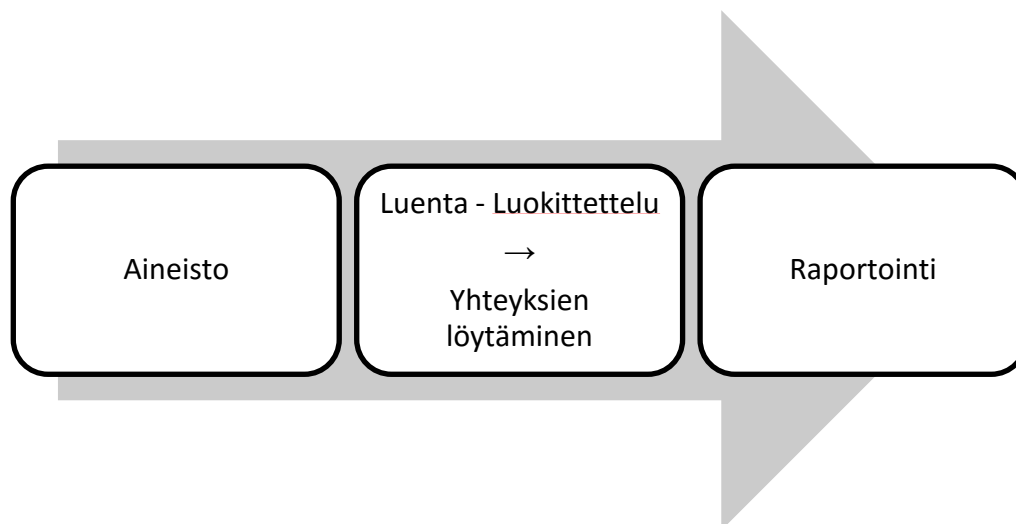
Haastatteluja tehtiin 6 kappaletta. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastateltavat valittiin yhdessä Rauman kaupungin henkilöstökoordinaattorin kanssa. Lähtökohtana haastateltavien valinnalle oli, että he edustavat eri hallintokuntia ja myös eri tasolla olevia esimiehiä. Tällä tavalla saadaan kattavampi otos miten strategiaa johdetaan sekä mikä on tämänhetkinen strategian ymmärrys.

Haastattelut sovittiin puhelimitse ja ne pidettiin haastateltavien työpaikalla helmi- ja maaliskuussa 2016. Haastattelut nauhoitettiin nauhurilla ja sen jälkeen litteroitiin.

Haastattelujen kesto vaihteli 25 minuutista 50 minuuttiin. Haastattelujen aikana ei ollut häiriötekijöitä tai keskeytyksiä muiden ihmisten toimesta.

Haastattelun pohjana käytettiin liitteenä 1. olevaa teemahaastattelurunkoa, joka oli laadittu opinnäytetyön teoriaan perustuvien aiheiden perusteella. Kysymykset olivat avoimia eikä niihin ollut olemassa valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastatteluun suorittamiseen valmistauduin kysymyksien laatimisen lisäksi tekemällä tukilistan, jolla varmistin, että kaikki teema-alueet tulee käytyä läpi. Haastateltaville lähetettiin kysymysten teemat etukäteen ennen haastattelua. Tällä pyrittiin aikaansaamaan onnistunut haastattelutilanne, jolloin haastateltavien oli mahdollista valmistautua kysymyksiin sekä tutkimuksen tekijä sai mahdollisemman runsaasti tietoa aiheesta. Tarkoitus on, että haastateltavien henkilöllisyys pysyy anonyymeina eikä heitä voida tunnistaa vastauksiensa perusteella. Tästä johtuen taustatietoja, kuten ikää, sukupuolta tai asemaa ei käsitelty. Lauseet, jotka ovat kirjoitettu vinolla fontilla, ovat suoria lainauksia haastateltavien puheista ja niiden tarkoitus on välittää esimiesten mielipiteitä ja näkemyksiä käsitellystä asiasta.

Aineiston käsittely ja litterointi eli kirjoitus puhtaaksi sanasanaisesti, aloitettiin välittömästi haastattelujen jälkeen. Jokaisen haastattelun purku tehtiin ennen seuraavaa haastattelua, jotta asia olisi tuoreessa muistissa eikä haastattelujen vastaukset sekoituisi keskenään. Aineistoa alettiin analysoida sitä mukaan, kun haastatteluja tehtiin. Kun haastattelut olivat kaikki valmiina, aineisto luettiin useamman kerran tarkasti läpi sekä luotiin kokonaiskuva materiaalista. Sen jälkeen aineisto luokiteltiin teemojen perusteella ja pyrittiin löytämään säännönmukaisuuksia. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet on kuvattu kuviossa 3. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143-144; Hirsjärvi ym. 2009, 222-223).



Kuvio 3. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144).

7 HAASTATTELUJEN TULOKSET

7.1 Strategia antaa suunnan toimintaan

Haastattelujen ensimmäisessä teemassa käsiteltiin kunnan strategiaa ja sen tärkeyttä. Haastateltavilta kysyttiin, miksi on tärkeää, että kaupungilla on strategia, ja että sitä toteutetaan. Kaikki kuusi haastateltavaa olivat sitä mieltä, että strategia on tärkeä. Se koettiin tärkeäksi, koska se näyttää suunnan mihin kaupungin toimintaa viedään ja mitä halutaan tulevaisuudelta. Sen lisäksi, että se antaa päämäärän toimintaan, se antaa myös keinot miten sinne päästään. Keskeiseksi myös koettiin, että yhtenäinen suunta on tärkeä, ja että kaikki tekeminen sitoutuu strategiaan. Lisäksi on hyvä, että strategia on kirjoitettu ylös, jotta kaikkien on se helpompi sisäistää.

Haastateltavat totesivat:

”Jos ei ole mitään fokusta, niin silloin joku soutaa tuohon suuntaan ja joku toinen soutaa toiseen suuntaan, laiva pyörii ympäri eikä tapahdu mitään kehitystä”.

”Kyllä tarvitsee olla jonkinlainen päämäärä, mitä me tehdään, miksi me tehdään. Kyllä on kunnille tärkeä olla jonkinlainen suunta näyttämässä.”

Haastateltavat esimiehet kokivat strategian olevan tuki oman yksikön työn suunnittelulle sekä yksikön toiminta pyritään sovittamiin strategian raameihin. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että strategia on hieman teoreettinen sekä merkitys jää sitä vähäisemmäksi, mitä kauemmas kaupungintalolta mennään. Kaksi esimiehistä otti esille strategian tärkeyden suunniteltaessa talousarviota sekä sitä, miten kaupungin rahoja suunnataan.

Kunta määrittää tietoisesti strategian, joka kertoo, mihin suuntaan se haluaa ohjata toimintaansa. Haastateltujen esimiesten mukaan Rauman strategia koetaan tärkeäksi. Strategia antaa ohjeistusta organisaatiolle, miten sen kuuluu toimia ja suunnitella työtään.

7.2 Tarinan näky ja vaikuttaa arjessa

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin kuinka hyvin he tuntevat Rauman Tarinan. Tarina oli kaikille tuttu. Esimiesten mielestä strategian lanseeraukseen panostettiin paljon, sillä esimiehille järjestettiin erilaisia koulutuksia, kyselyjä sekä intranetissä oli tietoa saatavilla. Yksi esimiehistä koki, että palavereja oli niin paljon, että informaation määrää oli vaikea käsitellä sekä asiat tuntuivat sekoittuvan keskenään. Yksi haastateltavista totesi, että pyrkii keskittymään oman työhönsä eikä ole paljoa perehtynyt strategiaan, mutta totesi myös, että pitäisi tutustua enemmän.

Haastateltavilta kysyttiin myös, miten Rauman tarina vaikuttaa heidän omaan työhönsä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että strategia vaikuttaa heidän työhönsä jossain määrin tai paljon. Osa esimiehistä näki, että tähän strategiaan ollaan enemmän sitoutuneita, koska strategiaa on tehty yhdessä henkilöstön kanssa ja sitoutuminen on tullut jo sitä kautta. Strategia koetaan velvoittavampana, koska itse on ollut mukana vaikuttamassa sen syntyyn. Osa esimiehistä koki, ettei strategia ei ole vaikuttanut paljoa heidän työtapoihinsa, sillä Tarinan perusarvot ovat pitkälti samat kuin heidän tapansa tehdä työtä. Silloin kun strategia on sisäistetty parhaiten, sillä on

vaikutusta tapaan ajatella asioita ja täten vaikuttaa organisaation tekemiin päätöksiin sekä arjen toimintaan. Jos esimies työssään peilaa Tarinaa, niin siitä voidaan päätellä, että hän on sisäistänyt strategian.

Yksi haastateltavista totesi:

”Strategia vaikuttaa omaan työhöni, en sitä nyt joka päivä ajattele, että teen tämän strategian takia. On kuitenkin koko ajan taustalla.”

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin kertomaan, miten Rauman Tarinan mukaiset arvot näkyvät heidän mielestään tällä hetkellä käytännössä. Viisi haastateltavaa totesi, että strategia on sisäistetty hyvin, mikä ilmenee esimerkiksi tilanteissa, jossa pohditaan uusia asioita tai toimintatapoja. Myös johtoryhmissä ja kokouksissa usein asioita liitetään strategiaan.

Haastateltavien antamia esimerkkejä arvojen näkymisestä käytännössä:

”Ajat ovat mitkä ovat, talous heikkenee, niin kyllä ainakin hoito-alan ihmiset ovat toimineet nuukasti ja mietitään tarkasti mitä hankitaan eikä edes ehdoteta mitään hullumaista.”

”Myös mielestäni se, kun strategiassa todetaan, että pitää ketteräsi toimia, saadaan asioita onnistumaan nopeasti, kun muutetaan ja veks-lataan. Halutaan toimia joustavasti ja nopeasti asiakkaiden hyväksi.”

”Perustason työntekijöillä, varsinkin lasten kanssa, työnteon on pakko olla joustavaa ja koko ajan luodaan uutta.”

Osa esimiehistä oli sitä mieltä, että esimiestasolla strategia on sisäistetty paremmin kuin suorittavilla tasoilla. Koettiin, että suorittavalla tasolla näkökulma on kapeampi, koska heillä ei ole ollut siinä määrin koulutuksia ja tilaisuuksia kuin esimiehillä. Neljä esimiestä totesi, että heidän työntekijänsä kokevat strategian olevan johdon asia. Osalle taas voi olla vaikeata hahmottaa, mitä strategia heidän jokapäiväisessä arki-työssään tarkoittaa. Yksi haastateltavista toi esille, että oman virastonsa kohdalla si-

säistäminen ei ole epäonnistunut, mutta ei ole myöskään vielä saanut jalansijaa. Yksi haastateltavista koki, että esimiehet ovat saaneet paljon tietoa henkilökohtaisesti, ja siten ovat omaksuneet asiat nopeammin. Tämä saattaa aiheuttaa esimiehelle kärsimättömyyttä, koska välttämättä ei oteta huomioon, ettei oma henkilöstö ole saanut yhtä paljon tietoa. Yksi haasteltavista puolestaan totesi, että välillä asioita käsiteltäessä huomaa, että asia pohjautuu strategiaan, vaikka ei koko ajan mieti, mikä on strategiaa.

Strategiaa toteutuu vain jokapäiväisen toiminnan kautta. Esimiehet ovat tietoisia Tarinan arvoista ja ne vaikuttavat arjen toiminnassa, sillä asioita suunniteltaessa arvot ovat nähtävissä. Strategian jalkautuminen kestää, eikä organisaatio muutu yhtäkkiä, mutta jokainen yksittäinen teko ja toiminta muokkaavat organisaatiota toimimaan strategian suuntaisesti ja vaikuttaa näin ollen ymmärrykseen strategiasta. Se, että henkilöstö otettiin mukaan Tarinan tekemiseen alkuvaiheessa, auttaa sitoutumaan.

7.3 Tarinan muoto ja osallisuus antavat hyvät lähtökohdat jalkauttamiselle

Seuraavaksi kysyttiin haastateltavien mielipidettä tarinan muodossa olevasta strategiasta ja sen selkeydestä. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tarinan muodossa oleva strategia on helpompi omaksua kuin perinteinen strategia. Rauman Tarinan selkeys tosin jakoi mielipiteitä. Osa haasteltavista koki, että tarinan visuaalinen ilme on heppoinen, eikä sitä sen vuoksi oteta vakavasti. Osa haastateltavista puolestaan oli sitä mieltä, että vihkosen ilme oli hauska. Yksi esimiehistä koki, että vain ydinasiat tulisi mainita ja karsia pois vaikeat sanat, jotta työntekijän on omaehtoisesti helpompi löytää olennaisimmat asiat.

Positiivisena puolena mainittiin:

”Tarina avautuu hyvin.”

”Tarinan muodossa oleva strategia on rohkea veto ja huomiota herättävä.”

”Strategiaa voidaan tehdä iloisella ja myönteisellä tavalla.”

”Tarinasta käy ilmi hyvin ydinasiat, vauefekti kuvaa hyvin, mitä tavoitellaan.”

”Tarina on kansankielellä ja siksi helppo sisäistää jokapäiväiseen työhön.”

On tärkeää, että strategia on lähtökohtaisesti selkeä, sillä silloin se on helpompi jalkauttaa. Vaikeasti ilmaistua strategiaa ei ole helppo mieltää käytännön tasolle eikä näin ollen henkilöstö ymmärrä strategian merkitystä. Sarjankuvan ja tarinan muodossa olevaa strategiaa pidetään onnistuneimpana, sillä tarina kertoo mihin ollaan matkalla ja miten sinne on mahdollista päästä. Tarina myös herättää eniten tunteita, mikä on myös tärkeää, jotta ihmiset saadaan tekemään asioita. Rauman Tarina on herättänyt huomiota ja kiinnostusta erilaisuudellaan sekä kertoo mitä tulee tehdä, jotta voidaan vastata tulevaisuuden haasteisiin. Tarina on myös herättänyt paljon keskustelua juuri omaperäisyytensä takia.

Seuraavaksi käsiteltiin osallistumista strategian tekemiseen. Organisaation jäsenillä, jotka osallistuvat strategiaprosessiin, kehittyy nopeammin ymmärrys strategiaan ja näin ollen heillä on mahdollisuus sisäistää strategia nopeammin. Haasteltavilta kysyttiin ovatko he osallistuneet strategian tekemiseen. Yksi haasteltavista on osallistunut aktiivisesti strategian tekemiseen, muun muassa prosessin ohjaamiseen sekä viestintään. Viisi haastateltavista esimiehistä on osallistunut esimieskoulutuksiin. Yksi haasteltavista tuli taloon siinä vaiheessa kun strategian teko oli jo meneillään, eikä näin ollen juurikaan osallistunut koulutuksiin. Koska moni esimiehistä on ollut osallisena strategian työstämisprosessissa, heillä on hyvät lähtökohdat strategian sisäistämiseen omalta osaltaan ja täten myös strategian viemiseen omalle henkilökunnalleen.

7.4 Tietoa saatavilla muttei toteuttamiseen riittävästi aikaa

Haastatelluista esimieheltä kysyttiin onko Rauman Tarinasta tietoa saatavilla. Haastateltavien mukaan tietoa on käytettävissä runsaasti ja heidän mielestään on hyvin pitkälti esimiehestä itsestään sekä hänen asenteistaan kiinni, haluaako tietoa.

Yksi haasteltavista totesi:

”Kun Tarina oli valmis, niin sitä käytiin laajasti läpi. Jos joku vielä sanoo, ettei tiedä strategiasta mitään, niin on täytynyt todella nukkua.”

Yksi haastatelluista esimiehistä toi esille, että yhdessä keskusteltu sekä esimiehen valmiiksi työstämä tieto menee paremmin perille. Toinen esimies totesi, että vaikka tietoa olisi kuinka paljon tahansa, työntekijätasolla vaatii valtavaa mielenkiintoa, jotta lähtee asioita etsimään esimerkiksi netistä tai papereista. Lisäksi se saattaa olla liikaa odotettu sen ajan puitteissa, kun työaikana on siihen mahdollisuus.

Viestintä kuuluu jalkauttamiseen. Viestiä voidaan usealla eri tavalla, mutta jalkauttamisen onnistumiseksi esimiehet ja organisaation kaikki jäsenet tarvitsevat käyttöönsä tarpeeksi tietoa. Tarinan suhteen on saatavilla tarpeeksi tietoa, mutta kaikki eivät välttämättä halua tietää kaikkea strategiasta. Esimiesten välityksellä henkilöstön on mahdollista saada tietoa, miten strategia vaikuttaa nimenomaan heidän oman työhönsä.

Kolme haastateltavista toi esille, ettei aikaa ole eikä sitä käytetä riittävästi jalkauttamiseen. Palavereja henkilöstön kanssa pidetään, mutta niissä on käsiteltävä paljon muitakin asioita kuin strategia. Koska uusia asioita ja muutoksia tulee paljon, koetaan että jotain on pakko jättää käsittelemättä. Pois jätetään sellaisia asioita, jotka ovat kauempana omasta arjesta. Johtoryhmien kanssa strategiaa käsitellään ja vedotaan siihen, mutta aikaa ei löydy asian eteenpäin viemiselle omalle henkilöstölle. Yksi haastateltavista totesi, että jalkauttamiseen tulisi käyttää lisää aikaa, jos strategia halutaan viedä myös suorittavalle tasolle. Yksi esimiehistä toi esille, että strategian jalkauttamisen tässä vaiheessa, kun asiat ovat tulleet tutuksi, aika ei ole ongelma, mutta haasteellista oli alkuvaiheessa, kun oli paljon strategiaan liittyviä kokouksia. Haasteltavista yksi oli sitä mieltä, että pienissä muutaman henkilön yksiköissä jalkauttaminen on huomattavasti helpompaa kuin isoissa yksiköissä, koska tuntee oman tiiminsä ja heidän tapansa tehdä työtä.

Strategiatyössä käytetään tunnetusti paljon aikaa strategian suunnitteluun, mutta implementointi jää usein vähemmälle. Esimiesten vastausten perusteella voidaan todeta, että Rauman Tarinan kohdalla implementoinnin hyväksi on nähty vaivaa ja työkaluja on annettu. Ideat ovat hyviä, mutta käytännössä asiat eivät aina kohtaa, ja aika koetaan tässä kohtaa suureksi esteeksi.

7.5 Vuorovaikutusta tarvitaan kaikkien mukaan saamiseksi

Haastateltavien mielestä vuoropuhelu Tarinan jalkauttamissa oli suhteellisen onnistunut. Esimerkiksi työpajoissa ja muissa tapahtumissa esimiehiä haastettiin miettimään itse asioita eikä strategiaa pelkästään pudotettu henkilöstölle. Erilaisilla kokoonpanoilla strategiaan liittyviä asioita käsiteltiin ja mietittiin. Lisäksi vastattiin erilaisiin kyselyihin sekä tilaisuuksissa että netin kautta. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että henkilöstön mukaan ottaminen Tarinan tekemiseen oli hyvä asia. Yksi haastateltavista toi esille, että joidenkin mielestä tekemistä vietiin liian alas. Kaksi haastateltavista koki, että strategia jää kaupungintalolle ja vuorovaikutusta sen takia kaivataan enemmän.

Yksi haastateltava totesi vuorovaikutuksesta:

”Mielestäni käytiin hyvässä hengessä. Ja myös kuunneltiin, mitä sanottavaa meillä tavallisilla ’duunareilla’ oli.”

Tuloksista voidaan päätellä, että Rauman Tarinan luomisvaiheessa henkilöstö valjastettiin hyvin mukaan. Tarinaa tehtiin ja kehitettiin yhdessä henkilöstön ja johdon välillä, mikä loi uusia näkökulmia ja siten myös sitouttaa. Yhdessä tekeminen vahvistaa myös yhteisöllisyyttä organisaatiossa ja täten luo myönteistä ilmapiiriä.

Kysyttäessä jalkauttamisen haasteista, haastateltavat näkivät, että suurin haaste on saada kaikki ihmiset mukaan ja asennoitumaan avoimesti uusiin kuvioihin. Yksi haastateltava mainitsi, että osa henkilöstöstä kokee, ettei strategia ole tarpeellinen. Todettiin myös, että osa ihmisistä lähtee innolla mukaan ja osa on vastaan. Kaksi haastateltavista koki, että aina on joukko ihmisiä, jotka eivät halua sitoutua tai ovat

vastahakoisia muutoksiin ja uusiin asioihin. Yksi esimiehistä mainitsi, että on kuullut kritiikkiä sen suhteen, että Tarina on hienosti esitetty, mutta miten se todennetaan käytännössä.

Kysyttäessä onko henkilöstö vastaanottavainen strategian suhteen, haastateltavat totesivat seuraavaa:

”Kun osaa viedä sen käytännön tasolle ja esittää heidän näkökulmastaan.”

”Nimenomaan, jos kertoisi selkeämmin ja yksinkertaisemmin, niin voisi olla kiinnostusta.”

”Minun mielestäni tosi hyvin ja positiivisesti.”

Koettiin myös, että Rauman kaupunki on iso organisaatio, jossa on erityyppisiä yksiköitä hoidettavana, mikä tekee jalkauttamisesta haasteellista. Yksi haasteltavista oli sitä mieltä, että eri virastot ja yksiköt ovat tällä hetkellä jalkauttamisessa eri tasolla sekä arvojen että toimintatapojen viemisessä henkilöstölle. Yksi syy on, että toisissa virastoissa vaikuttaa byrokratia enemmän kuin toisissa. Yksi esimiehistä totesi, että on haasteellista saada tieto viedyksi eteenpäin henkilöstölle sekä aikaansaada muutoksia, kun on hallittavana iso, 3-vuorotyötä tekevä työntekijäjoukko.

Yksi haastateltavista totesi:

”En usko, että tämä strategia on ollut hankalampi kuin mikään muukaan, mutta varmasti haastetta on kun lanseerataan uutta, ja on vastustusta, kyseenalaistamista ja ihmettelyä.”

Kysyttäessä strategian jalkauttamisen onnistumisesta kaksi haastateltavista koki, että se on onnistunut omassa virastossaan/yksikössään. Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että jalkauttaminen on hyvällä alullaan, mutta vielä kesken heidän yksiköissään. Yksi haastateltavista totesi, että ymmärrys strategiasta on lisääntynyt, mutta hitaasti.

Haastattelun tuloksista voidaan päätellä, että strategian jalkauttaminen on haasteellista myös Rauman Tarinan kohdalla. Siihen vaikuttavat monet asiat. Organisaatio on iso sekä toimii usealla eri alalla ja eri yksiköillä haasteet ovat erilaisia. Tärkeää on ottaa huomioon, että kohderyhmät ovat erilaisia ja jokaista ryhmää tulee lähestyä sille sopivalla tavalla, sillä ihmiset ymmärtävät ja oppivat asioita eri tavalla. Esimerkiksi osan organisaation jäsenistä tavoittaa helposti sähköisten kanavien välityksellä, kun taas toiset vaativat henkilökohtaisempaa tiedonsaantia. Lisäksi muun muassa vuorotyötä tekevissä yksiköissä tulisi järjestää useampia tilaisuuksia, jotta kaikki pääsevät kuulemaan asioista. Osa henkilöstöstä suhtautuu Rauman Tarinaan vastahakoisesti, mikä voi johtua siitä, että organisaatiossa ei ole hyvä muutosvalmius. Johdon ja esimiesten on mahdollista kehittää henkilöstön muutosvalmiutta ja täten saada ihmiset suhtautumaan eri tavalla. Siihen, että strategia koetaan tarpeettomaksi, voidaan myös vaikuttaa johtamisen keinoin ja pyrkiä luomaan yhteistä ymmärrystä siitä, miksi Tarinaa tarvitaan.

7.6 Esimiehet ovat vastuussa jalkauttamisesta ja johtavat esimerkillä

Seuraavaksi haastatteluissa käsiteltiin johtamista. Aluksi tarkasteltiin, miten jalkauttamista on vastuutettu. Kaikkien haastateltavien mukaan jalkauttamisen vastuu on ensisijaisesti esimiehillä. Oman organisaation johtaja koetaan vastuulliseksi selvittämään asioita, ja sen jälkeen esimiehillä on vastuu saada henkilöstö sitoutumaan. Kaksi haastateltavista mainitsi, että palavereissa nimenomaan painotettiin, että strategia tulee viedä ruohonjuuritasolle, mikä ilmeni muun muassa siten, että tiimien kanssa käytiin yhdessä läpi kyselyitä. Todettiin myös, että esimiestasolla jokainen esimies ottaa vastuun omalta osaltaan ja oman työnsä kannalta.

Haastattelujen aikana tuli esille, että viisi esimiehistä kokivat olevansa sitoutuneita Rauman Tarinaan. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että voisi sitoutua vielä enemmän.

Haastateltavat toivat esille:

”Kyllä minua kiinnostaa ja tykkään kaikista tällaisista suunnitelmista. Minun työssäni strategian kokee työkaluna.”

”Strategiaan sitoutuminen mielestäni kuuluu työhöni.”

Haastateltavilta esimiehiltä kysyttiin, miten he itse pyrkivät viestimään strategiaa. Kaksi haastateltavista totesi, että alussa he käyttivät aikaa strategiaan, mutta enää ei tarvitse, sillä heidän henkilökuntansa on jo sisäistänyt asian hyvin pitkälti. Neljä esimiehistä toi esille, että he pyrkivät vaikuttamaan henkilöstöön johtamalla esimerkillä.

Haastateltavat näkivät asioita seuraavasti:

”Tietysti aina pitää johtaa esimerkillä. Peiliin katsomisen paikka joka asiassa.”

”Kyllä minun tehtävä on asioita tehdä yksinkertaisemmiksi ja tuoda oman yksikön näkökulmaa, että miten me strategiaa omalla toiminnallamme tehdään.”

Yksi esimiehistä toi esille, että hän korostaa henkilöstölle, että oma yksikkö kuuluu kaupungin organisaatioon ja kaupungin päämäärät sekä tavat toimia tulee ottaa huomioon omassa työssä. Yksi haastateltavista totesi, että pyrkii tuomaan strategiaa lähemmäs käytäntöä, konkreettisemmalle tasolle, jolloin henkilöstön on helpompi sisäistää strategiaa. Yksi esimiehistä pyrkii vaikuttamaan henkilöstöönsä välittämällä kaiken tärkeämmäksi kokemansa tiedon työntekijöilleen. Yksi esimies mainitsi, että tällä hetkellä strategian viestiminen ei näy hänen päivittäisessä toiminnassaan, aina-kaan tietoisesti.

Tuloksista selvisi, että neljä haastatelluista esimiehistä pyrkii johtamaan esimerkillä, mikä on hyvä asia, sillä esimerkillä johtaminen on yksi tärkeimmistä kriteereistä johtamisen yleensäkin ja tässä tapauksessa Tarinan jalkauttamisen onnistumisessa.

Haastatellut esimiehet olivat pääsääntöisesti sitoutuneita Tarinaan ja ollessaan itse sitoutunut, esimies on uskottava ja saa henkilöstönsä sitoutumaan paremmin. Tarinan jalkauttamisessa vastuu on esimiehillä ja johdolla, mutta onnistuakseen strategiassa, organisaatio tarvitsee kaikkien panosta.

7.7 Johdolla Tarinan jalkauttamiseen tarpeeksi välineitä ja keinoja

Kysyttäessä haasteltavilta onko heillä riittävästi välineitä ja keinoja strategian toteuttamiseen, kaikki haastateltavat kokivat, että välineitä ja keinoja on tarpeeksi eikä jalkauttaminen ole siitä kiinni. Edelleen muutama esimies otti esille ajan puuttumisen. Todettiin, että vaikka itsellä olisi aikaa keskustella ja selvittää asioita, niin oman henkilökunnan irrottaminen päivän töistä ei ole helppoa. Yksi haastateltavista koki, että se, miten strategiaa vie eteenpäin, on henkilökohtaista ja ennen kaikkea vuorovaikutusasia. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että vaikka välineitä ja keinoja on, niin silti niitä voisi olla vielä lisääkin.

Haastateltavien mielipiteitä:

”On välineitä ja keinoja – aika pitkälti on itsestä kiinni. Mahdollisuus toteuttaa on annettu ja matkan varrella myös kehitetty.”

”Kauhean henkilökohtainen juttu, vuorovaikutusjuttu miten vie strategiaa.”

Onnistuakseen strategian läpiviemisessä johto tarvitsee tuekseen toimivan johtamisjärjestelmän. Tähän kuuluvat kaikki keinot ja välineet, joita tarvitaan organisaation johtamiseen. Esimiesten mielestä Rauman Tarinaan jalkauttamiseen on käytettävissä riittävästi välineitä ja keinoja, mutta vielä voitaisiin lisätä.

7.8 Johtoasemassa olevat näkyvämpään rooliin

Haastateltavilta kysyttiin mitä strategian läpiviemisessä olisi voitu tai voitaisiin tehdä eri tavalla. Kaksi haastateltavista koki, että johto voisi ottaa näkyvämmän roolin

muutoksen puhumisessa. Johto voisi myös jalkautua enemmän ja tuoda infotilaisuudet lähemmäs työpaikkoja, jotta suuremmalla osalla olisi mahdollisuus päästä paikan päälle. Lisäksi koettiin, että olisi voitu panostaa enemmän koko henkilöstön mukaan ottamiseen koko hankkeessa. Esimiehet tosin otettiin hyvin mukaan.

Haastateltavien kehitys- ja muutosehdotuksia:

”Lisätä kiinnostavuutta järkevällä tavalla, tarina on hyvä ja fiksu idea, mutta vielä enemmän arkikielelle.”

”Kun tehdään asioita, olisi hyvä muistaa kertoa miten tekeminen kytkeytyy Tarinaan.”

”Tietysti mitä varhaisemmassa vaiheessa ja mitä laajempi joukko pääsee mukaan kuulemaan mistä on kyse, mitä tässä tavoitellaan, mitä suunnitellaan ja mitä se käytännössä voisi olla, sen parempi ilman muuta onnistumisen kannalta.”

Yksi haasteltavista totesi, että ihmiset sitoutuisivat paremmin, jos kuunneltaisiin enemmän viestejä alhaalta päin. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että henkilökohtaisesti on saanut tarpeeksi infoa, mutta ehkä ne henkilöt, jotka eivät ole olleet mukana tekemässä, olisivat tarvinneet enemmän tietoa. Lisäksi muutos- ja kehitysehdotuksina mainittiin muun muassa enemmän virastojen välistä näkökulmaa, pieniä keskustelurinkejä ja jonkinlainen tarkastuskierros, mitä yksiköissä on tehty strategian toteuttamiseksi.

Tuloksista voidaan päätellä, että johdon näkyvyyttä ja vuorovaikutusta kaivataan. Jalkautumalla työntekijöiden keskuuteen, johtavassa asemassa olevat osoittavat sitoutumistaan sekä uskottavuuttaan ja saavat samalla ihmiset ymmärtämään strategian merkityksen, mikä lisää ymmärryksen syntymistä. Kuten aiemmin todettiin, haastatellut esimiehet ovat pitkälti sitoutuneita Tarinaan. Kun johto on itse sitoutunut strategiaan, niin myös silloin on helpompi saada henkilöstö sitoutumaan. Eri yksiköiden välinen yhteistyö lisää ymmärrystä strategiaan sekä auttaa katsomaan asioita eri näkökulmista.

7.9 Tulosten luotettavuuden arviointi

Tulosten luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää useita erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tulokset voidaan todeta reliaabeleiksi, jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen tai jos mittaustulokset ovat samat kahdella eri tutkimuskerralla. Valiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Tapaustutkimuksen tekijä voi aiheellisesti ajatella, että kaikki ihmisiä ja kulttuureita koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, eikä ole kahta samanlaista tapausta, siis perinteiset arvioinnit luotettavuudesta ja pätevydestä eivät tule kysymykseen. Tutkimuksen validius merkitsee kuvauksen sekä siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta, joten voidaan kysyä: onko selitys luotettava. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selvitys, miten tutkimus on toteutettu sen kaikissa eri vaiheissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231 ja 232; Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.)

Teemahaastattelut oli suunniteltu siten, että saatiin oikeanlaista tietoa opinnäytetyön kysymyksiin. Tämä varmistettiin näyttämällä haastattelurunko toimeksiantajalle. Jotta virheet vältettiin, tulokset koottiin yhteen Word-tiedostoksi. Haastateltavien kommentit ovat suoria lainauksia. Haastatteluissa tulokset alkoivat toistaa toisiaan, joten työtä voidaan pitää reliaabelina. Opinnäytetyö mittasi mitä oli suunniteltu ja tutkimusongelmiin saatiin vastaukset, joten luotettavuutta voidaan pitää varsin hyvänä.

7.10 Omat johtopäätökset ja tulosten hyödynnettävyys

Haastatteluissa käsiteltiin aluksi strategiaa ja sen tärkeyttä. Haastatteluista saadun aineiston perusteella voidaan todeta, että kaikki haastatellut Rauman kaupungin esimiehet ymmärtävät strategian ja sen toteuttamisen tärkeyden. Strategia antaa suunnan kaupungin toiminnalle sekä ohjeistuksen siihen, miten kuuluu toimia. Strategian perusteella jokainen virasto tai yksikkö määrittää omat tavoitteensa sekä pyrkii sovitamaan toimintansa strategian raameihin. Myös taloudellinen näkökulma tulee huo-

mioida toimintaa suunniteltaessa. Merkittävää myös on, että kaikilla on yhtenäinen suunta, jotta on mahdollista saavuttaa Tarinan asettamat tavoitteet.

Strategiaa jalkautettaessa henkilöstölle, itse jalkauttaminen ei usein ole ongelma, vaan itse strategia on lähtökohtaisesti ollut vaikea toteuttaa. Haastattelutulosten perusteella voidaan nähdä, että tarinan muodossa oleva Rauman strategia on selkeämpi ja helpompi omaksua kuin tavallinen strategia. Tarinan muoto koettiin hyväksi asiaksi, mutta silti toivottiin vielä kielen yksinkertaistamista ja vaikeiden sanojen karsimista. Tarina herätti myös erilaisia tunteita ja keskustelua, esille tuotiin hauskuus, mutta toisaalta joidenkin mielestä ilme ei ole vakavasti otettava. Haasteltavat kokivat, että tarina avautuu hyvin ja siitä käy ilmi keskeiset asiat, mistä voidaan päätellä, että Rauman strategian jalkauttamisen onnistumiselle on alun perin ollut hyvät lähtökohdat.

Haastattelujen tuloksista voidaan päätellä, että Rauman kaupunki tekee aktiivista työtä jalkauttamisen suhteen sekä kaupungilla on käytössä useita tapoja viestinnän toteuttamiseen. Jotta Rauman Tarina saadaan jalkautetuksi, yksi merkittävimmistä asioista on viestinnän onnistuminen. Strategiaa voidaan viestiä usealla eri tavalla. Rauman kaupungin organisaatiolla on monipuoliset viestintäkanavat, henkilöstöä pyritään saamaan osallistumaan aktiivisesti sekä tietoa on paljon ja sitä jaetaan avoimesti. Kaupunki tosissaan panostaa jalkauttamiseen. Vaikutusmahdollisuudet ja kanavat ovat olemassa, mutta osalta henkilöstöä puuttuu kyky hakea tarvittavia tietoja. Tarvitaan täsmällisempää tietoa, miten informaatiota voidaan löytää. Tarvitaan lisäksi enemmän käytännön esimerkkejä sekä ohjausta, miten tiedon löytää ja etenkin, miten sitä hyödynnetään. Osa haastatelluista esimiehistä kaipasi enemmän virastojen välistä yhteistyötä. Vuorovaikutuksen avulla saatettaisiin löytää enemmän strategian yhteyttä arkeen sekä ideoita toinen toisiltaan, miten kukin virasto on asian nähnyt.

Jaettu ymmärrys strategiasta kehittyy, kun on saanut olla mukana strategian laatimisessa ja toteuttamisessa. Haastatteluista saadun tiedon mukaan Rauman Tarina on läsnä esimiesten arjessa ja koetaan, että tämän hetkiseen strategiaan ollaan enemmän sitoutuneita, koska sitä on tehty yhdessä henkilöstön kanssa ja on saanut olla mukana sen luomisessa. Osalla esimiehistä oli samat arvot jo ennestään kuin tarinan arvot ovat. Selvitettäessä strategian sisäistämistä viisi esimiestä totesi strategian olevan

sisäistetty hyvin ja vaikuttavan päivittäisessä työnteossa. Ollaan tietoisia siitä, miten asiat pohjautuvat strategiaan. Jotta jalkauttaminen voi onnistua, esimiesten on tunnettava Tarina ja sisäistettävä se jokapäiväiseen toimintaansa, muutoin sitä ei voi jalkauttaa eteenpäin omalle henkilökunnalle. Rauman Tarina on tuttu kaikille haastatelluille esimiehille. Lanseeraukseen panostettiin paljon ja esimiehet otettiin mukaan tekemiseen sekä valmennettiin hyvin tulevaan strategiaan, muun muassa koulutusten ja erilaisten kyselyjen kautta. Haastatelluista esimiehistä viisi on osallistunut esimieskoulutuksiin ja heistä yksi aktiivisesti prosessin ohjaamiseen ja viestintään. Rauman kaupungin kokoisessa organisaatiossa, mikä työllistää 3000 ihmistä, on vaikea ottaa kaikkia organisaatioon kuuluvia mukaan strategian suunnitteluun. Raumalla pidettiin kuitenkin henkilöstö tietoisena prosessin etenemisessä muun muassa intranetissä olevien videoiden avulla, joten henkilöstöllä oli mahdollisuus seurata miten asiat kehittyvät. Tämä osoittaa, että henkilöstö todella halutaan mukaan prosessiin.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että tietoa strategiasta on saatavilla paljon sekä sitä jaetaan avoimesti. Jalkauttaminen ei kaadu tiedon vähyyteen. Esimiehestä itseltään ja hänen asenteestaan riippuu, miten hän käyttää tietoa hyväkseen. Haastatelluista esimiehistä puolelle aika tuntuu olevan ongelma, sillä työssä on priorisoitava asioita, jolloin valitaan tehtävät, jotka konkreettisemmin liittyvät suoraan arkeen. Esimiestasolla strategiasta on ymmärrystä, mutta suorittavalle tasolle vieminen vaatisi lisää aikaa esimiehiltä. Pienissä yksiköissä strategiaa on ollut helpompi jalkauttaa kuin isommissa ja vuorotyötä tekevissä yksiköissä. Jalkauttamiseen panostetaan ja käytetään aikaa, mutta myös esimiehille tulisi antaa lisää aikaa, jotta he voivat viedä tietoa omalle henkilöstölleen.

Myönteinen ilmapiiri vaikuttaa jaetun ymmärryksen saavuttamiseen ja myös strategian onnistumiseen. Haastatteluissa kävi esille, että henkilöstö on pääosin vastaanottavainen strategian suhteen sekä halutaan tietää mitä omassa organisaatiossa tapahtuu. Osa henkilöstöstä on innostunut ja kiinnostunut uusista asioista, mutta aina löytyy joukko ihmisiä, jotka suhtautuvat negatiivisesti. Neljän yksikön esimiehet toivat esille, että heidän työntekijänsä kokevat strategian olevan johtotason asia. Tämä saattaa vähentää kiinnostusta, sillä ei nähdä yhteyttä strategian ja oman työn välillä. Tarinan sisäistämiseen vaadittaisiin lisää ymmärrystä siitä, miten strategia toteutuu jo-

kapäiväisessä työssä. Koetaan myös, että on ihmisiä, jotka eivät pidä strategiaa tarpeellisena. Suurena haasteena johdolle ja esimiehille on muuttaa johtamistaan sen suuntaiseksi, että koko henkilöstö asennoituu uudella tavalla tuleviin muutoksiin. Henkilöstön kykyä suhtautua muutoksiin tulisi kehittää, jotta uudenlainen asenne ja sitä kautta uusi työskentelytapa voidaan sisäistää.

Haastattelutuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että Rauman tarinan jalkauttamisessa vastuu on ennen kaikkea esimiehillä. Esimiesten tehtävä on saada oma henkilökuntansa sitoutumaan tarinaan. Johtamisjärjestelmä Rauman kaupungin organisaatiossa tukee strategian toteutumista, sillä käytettävissä on runsaasti erilaisia keinoja ja välineitä. Lisäksi välineitä kehitetään ja lisätään koko ajan. Suurin osa haastatteluihin osallistuneista esimiehistä vaikuttivat olevan innostuneita ja sitoutuneita strategiaan sekä kokivat strategian toteuttamisen olevan osa työtänsä. Yksi haastateltavista ei tuntenut strategiaa niin omakseen kuin muut. Kyseinen esimies ei ollut osallistunut valmennuksiin, joten tämä myös tukee teoriaa siinä suhteessa, että osallistuminen tekemiseen jo alkuvaiheessa lisää sitoutumista. Kyseinen esimies ei silti suhtautunut Tarinaan negatiivisesti. Sitoutuneet ja motivoituneet esimiehet ovat uskottavia henkilöstönsä edessä ja siten johtavat esimerkillään. Johtamisen suhteen haastateltavat kaipasivat lisää vuorovaikutusta johdolta. Johdon tulisi enemmän jalkautua organisaation eri virastojen ja yksiköiden luokse. Jalkautumalla henkilöstön pariin uskottavuus paranee ja yhteinen ymmärrys Tarinasta lisääntyy.

Opinnäytetyön tuloksista voidaan päätellä, että esimiesten on vaikea tarkasti määrittellä, mitä Rauman tarinan jalkauttamisprosessissa olisi voitu tehdä toisin. Lähtökohdat olivat hyvät ja paljon positiivista on tehty. Eri virastojen ja yksiköiden välillä on eroavaisuuksia siinä, missä vaiheessa implementointi on tällä hetkellä. Vaikuttaa siltä, että mitä lähempänä yksiköt ovat hallintoa, sitä paremmin jalkauttaminen on onnistunut. Johtamisen suhteen haastateltavat kaipasivat lisää vuorovaikutusta johdolta. Etäämpänä olevat yksiköt kokevat, että heille strategia on kaukaisempi asia. Johdon toivotaan tulevan kaupungintalolta lähemmäs yksiköitä, jolloin strategian sanoma välittyisi paremmin ja yhteinen ymmärrys Tarinasta lisääntyisi.

Rauman Tarinan alkamisesta on jo aikaa. Opinnäytetyön tuloksista ilmenee, että esimiehet ovat ottaneet Tarinan osaksi arkea ja pitävät sitä työssään ohjenuorana.

Kuitenkin osa esimiehistä ei enää pyri viestimään strategiaa, ainakaan tietoisesti. Rauman Tarina ei kuitenkaan vanhene, vaan päivittyy koko ajan. Jalkauttaminen jatkuu, joten toistoa ja muistuttamista tarvitaan vielä, jotta strategia sisäistetään arjen toimintana eikä sitä pidetä irrallisena asiana. Opinnäytetyöstä saatiin tietoa esimiesten tuntemuksista ja mielipiteistä Rauman Tarinan jalkauttamisesta, joita voidaan myöhemmin hyödyntää jalkauttamisen jatkuessa.

Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen, sillä Rauman kaupungilla on meneillään organisaation sekä johtamisjärjestelmän uudistaminen. Uusi organisaatio- ja johtamismalli pohjautuu Rauman strategian mukaisiin linjauksiin ja siksi on tärkeää tietää, missä vaiheessa strategian jalkauttaminen on tällä hetkellä organisaatiossa. Rauman kaupunki valmistautuu muiden kuntien tavoin tulevaan kunnan roolin ja tehtävien muuttamiseen (Rauman kaupungin www-sivut 2016).

Opinnäytetyö antoi vastaukset asetettuihin kysymyksiin. Työssä saatiin selvitettyä, että johto- ja esimiestasolla ymmärretään strategian tärkeys ja välttämättömyys. Työ selvitti myös, että esimiehet ovat sitoutuneita strategiaan ja Tarinan viestiminen on monipuolista, mutta vielä tarvitaan lisää tekoja, aikaa ja ymmärrystä, jotta viesti menee perille kaikille organisaation tasoille. Opinnäytetyöstä tuli esille, mihin suuntaan viestintätapoja tulisi kehittää, ja että jalkauttaminen on vielä osittain kesken. Haastatteluaineiston yhteenveto on esitetty kuviossa 4. Opinnäytetyöllä vastattiin seuraaviin kysymyksiin:

1. Miksi on tärkeää toteuttaa strategiaa? Ymmärtääkö johto ja henkilöstö strategian tärkeyden?
2. Onko johtaminen ja viestintä oikeanlaista, jotta strategian jalkauttamisen on mahdollista onnistua? Onko johto sitoutunut?
3. Mitä voidaan tehdä strategian läpiviemiseksi? Kehitys- ja muutosmahdollisuuksia.

RAUMAN KAUPUNGIN STRATEGIA	JALKAUTTAMINEN	JOHTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • Antaa suunnan kaupungin toiminnalle ja tulevaisuudelle • Antaa keinot miten tavoitteet saavutetaan • Yhtenäinen suunta on tärkeä • Tarina vaikuttaa työhön 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiestasolla strategia sisäistetty parhaiten • Henkilöstön mukaanotto toteuttamiseen positiivista • Lanseerukseen panostettiin • Tarinan muodossa oleva strategia helpompi omaksua • Tarinan selkeys jakaa mielipiteitä • Tietoa saatavilla runsaasti, mutta aika riitä • Yksiköt erilaisia ja jalkauttaminen eri tasoilla eri yksiköissä • Strategia johdon asia • Viestintä aktiivista • Vuorovaikutus melko onnistunut • Ymmärrys strategiasta lisääntynyt, mutta jalkauttaminen kesken 	<ul style="list-style-type: none"> • Jalkauttamisen vastuu ensisijaisesti esimiehillä • Esimiehet sitoutuneita Tarinaan • Suurin osa esimiehistä johtaa esimerkillä • Strategiaa viestitään tuomalla sitä lähemmäs käytäntöä • Johtavassa asemassa olevat näkyvämpään rooliin • Viestejä tulisi kuunnella enemmän alhaalta • Enemmän vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välille

Kuvio 4. Haastattelujen tulosten yhteenveto teemoittain.

Opinnäytetyö saavutti mielestäni tavoitteet, jotka sille alun perin asetettiin. Työ liittyy vahvasti työelämään sekä opiskeltavaan alaan, julkiseen hallintoon. Työ käsitteli esimiesten suhtautumista strategiaan, joten mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voisi olla, miten hyvin Tarina tunnetaan ja miten se vaikuttaa muulla kuin esimies- ja johtotasolla. Toinen selvityskohde voisi olla miten strategian vaikutuksia seurataan ja mitataan, kun aikaa on kulunut ja strategian jalkautuminen on edistynyt.

8 YHTEENVETO

Kunnat elävät tällä hetkellä muuttuvassa toimintaympäristössä. Siksi on yhä tärkeämpää varautua erilaisiin tilanteisiin, jotta kuntalaisille voidaan edelleen tarjota hyvää palvelua ja edistää hyvinvointia. Kunnat tarvitsevat tuekseen ohjeistusta ja yhteisen tavan toimia. Kuntastrategian avulla määritetään yhteiset tavoitteet sekä keinot miten päämäärät voidaan saavuttaa. Strategia ei ole tarkka suunnitelma, vaan se muuttuu ja kehittyy vähitellen ajan mittaan.

Toukokuussa 2015 voimaan tulleen kuntalain perusteella joka kunnassa tulee olla kuntastrategia. Tätä uutta säädöstä sovelletaan uuden vuonna 2017 valittavan valtuuston toimikauden alkaessa. Useassa kunnassa strategia on jo olemassa, mutta uuden kuntalain myötä se tulee lakisääteiseksi. Uusi kuntalaki tähdentää kunnan strategisen johtamisen tärkeyttä. Kuntien strateginen johtaminen on muutosjohtamista ja myös Raumalla ajankohtainen asia, sillä kaupunki uudistaa sekä organisaationsa että johtamisjärjestelmänsä strategiaan pohjautuen. Jotta tavoitteisiin on mahdollista päästä, täytyy koko henkilöstö saada mukaan tekemään työtä strategian läpiviemiseksi.

Parhaimmillaan strategia ottaa huomioon tulevat mahdolliset muutokset sekä toteutuu organisaation joka tasolla. Siksi on tärkeää, että jokainen organisaation jäsen tuntee organisaationsa tavoitteet ja keinot sekä ymmärtää, miten ne vaikuttavat omaan työhön. Strategia voidaan sanoa olevan osa organisaation työtä ja siihen tulisi kaikkien osallistua omalta osaltaan. Omaksuttuaan strategian organisaatio saa toimintaansa lisää varmuutta ja tehokkuutta. Jotta strategian jalkauttaminen on mahdollista toteuttaa, strategia on oltava lähtökohdiltaan toteuttamiskelpoinen.

Strategian jalkauttaminen on tunnetusti strategiaprosessin suurin haaste. Jalkauttaminen on pitkäkestoista toimintaa ja ymmärrys strategiasta lisääntyy hitaasti. Jalkauttamiseen tulisi panostaa riittävästi, sillä ilman onnistunutta jalkautusta, strategialla ei ole merkitystä. Monissa organisaatioissa tiedostetaan, että jalkauttamiseen tulee panostaa, mutta siitä huolimatta siihen ei käytetä tarpeeksi aikaa. Strategiatyö jää helposti varjoon päivittäisten työtehtävien sekä akuuttien ongelmien keskellä.

Jalkauttamisen onnistumisessa korostuu johtaminen ja esimiestyö. Johtotasolla määritetään strategiset linjaukset, mutta strategiaa ei jalkauteta pelkästään pudottamalla henkilöstölle. Jalkauttamisen johtamisessa huomattava osa työstä on viestintää, kuten myös johtamisessa yleensäkin. Keskijohdolla on erittäin suuri rooli jalkauttamisessa. Heidän tehtävänsä on välittää johdon viestimää sanomaa henkilöstölleen ja saada heidät sitoutumaan. Jotta tämän on mahdollista onnistua, tulee esimiesten itse olla sitoutuneita strategiaan, jotta he voivat uskottavasti viestiä sitä. Strategiaprosessin johtaminen perustuu vuorovaikutukseen, mutta myös organisaatorakenteen tulee tukea tehtyä strategiaa. Strategia ja sen arvomaailma viestiytyvät parhaiten arjen kes-

kustelujen kautta. Oikotietä jalkautumiseen ei ole ja organisaatio tarvitsee aikaa yhteisen ymmärryksen syntymiseen.

Viestinnällä on huomattava vaikutus strategian läpiviemisessä. Viestintään tulee kiinnittää huomioita koko prosessin ajan, valmisteluvaiheesta implementointiin asti. Kaikilla organisaation tasoilla tarvitaan viestintää ja myös toistoa riittävästi, jotta ymmärrys strategiasta lisääntyy. Valmiita kaavoja jalkauttamiseen ei ole olemassa ja jokaisen organisaation tuleekin valita itselleen sopivimmat tavat toteuttaa viestintää, sillä jokainen organisaatio on erilainen. Myös organisaation sisällä kohderyhmät ovat erilaisia ja viestintää täytyy toteuttaa sen mukaisesti. Joka organisaation jäsenellä ei välttämättä ole samanlaisia lähtökohtia. Niillä, jotka ovat osallistuneet strategian tekemiseen ja toteuttamiseen, on enemmän tietoa ja näkökulmaa strategiaan ja myös mahdollisuus nopeammin sisäistään asiat.

Perimmäinen tarkoitus strategioiden olemassaoloon on pyörittää kuntaa onnistuneesti ja taata kuntalaisille hyvät palvelut sekä edistää hyvinvointia. Strategioilla on myös suuri merkitys luotaessa positiivista kuvaa kunnasta ja sen elinvoimaisuudesta. Strategia on mahdollista esittää monella eri tavalla ja sen laatiminen sekä toteuttaminen voi olla innostavaa ja yhteishenkeä luovaa. Kunnan oma kulttuuri saa näkyä strategiassa. Raumalla strategia päätettiin toteuttaa tarinan muodossa. Tarinaa on rakennettu yhdessä henkilöstön kanssa ja myös kuntalaisten mielipiteitä otettiin hyvin huomioon tavoitteita aseteltaessa. Kaupunki on panostanut jalkauttamiseen useilla eri viestintän keinoilla. Paljon on jo tehty, mutta jalkauttaminen on pitkä prosessi ja Rauman Tarinan jalkauttaminen jatkuu sekä itse strategia elää ja kehittyy tilanteiden mukaan.

LÄHTEET

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, P. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum. Economica-sarja.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos, tekeminen. 2. p. Hamina: AKATIIMI Oy.

Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja – Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Juuti, P. & Johtamistaidon opisto. 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Oitmäki: JTO-palvelut.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Helsingin kauppamari Oy: Edita Prima Oy.

Kunnat.net-portaalin www-sivut. 2016. Viitattu 21.4.2016.
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/projektit/uso2015-2016/konsultointi/vieraskyna-rauma-organisaatiouudistus/Sivut/default.aspx>

Kuntalaki. 2015. L. 10.4.2015/410.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää – Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

Lehtonen, K. 2016. Viestintäpäällikkö, Rauman kaupunki. Rauma. Haastattelu 16.2.2016. Haastattelijana Niina Karlsson. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Leponiemi, U., Rannisto, P-H., Stenvall, J., Lumijärvi, I. & Harisalo, R.. 2012. Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt. Helsinki: Kuntaliitto. Acta 239. Viitattu 5.12.2015. Saatavissa http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2735

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro Oy.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen – Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pauni, M. & Ojakoski, M. 2013. Elävä kuntastrategia: opas kuntien strategisen johtamisen tueksi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Pauni, M. 2008. Strategiat elämään - Kuntasektorin strategisen johtamisen opas. Helsinki: FCG Efeko Oy.

Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Viitattu 12.12.2015. Saatavissa <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67477/951-44-6275-0.pdf?sequence=1>

Rauman kaupungin tilinpäätös 2014. Viitattu 21.4.2016. Saatavissa http://www.rauma.fi/sites/default/files/atoms/files/rauman_kaupungin_tilinpaaotos_2014.pdf

Rauman kaupungin www-sivut. 2016. Viitattu 21.4.2016. www.rauma.fi

Sallinen, S. & Vainionpää, A. 2015. Uuden kuntalain merkitys kunnan johtamisjärjestelmän kehittämiseen. Viitattu 12.12.2015. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3102

Sallinen, S., Majoinen, K. & Salenius, M. 2013. Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Santalainen, T. & Huttunen, P. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Espoo: Weilin + Göös.

Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. 2. p. Helsinki: Talentum.

Strandman, K. 2009. "Se vain ilmestyi": vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Viitattu 12.12.2015. Saatavissa http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/66739/Kristiina_Strandman_v%C3%A4it%C3%B6skirja.pdf?sequence=1

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 12.12.2015. Saatavissa <http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/CACBFXGTFF#>

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro. Saatavissa: <http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/BAIBCXHTCF#>

TEEMAHAASTATTELURUNKO

RAUMAN KAUPUNGIN STRATEGIA

- ✓ Strategian tärkeys
- ✓ Rauman Tarinan ja sen vaikutus omaan työhön
- ✓ Miten strategia on sisäistetty organisaatiossanne? Miten Tarinan arvot näkyvät käytännössä?

JALKAUTTAMINEN

- ✓ Onnistuminen
- ✓ Osallistuminen strategian tekemiseen
- ✓ Jalkauttaminen organisaatiossanne
- ✓ Haasteet

JOHTAMINEN

- ✓ Miten jalkauttaminen on vastuutettu?
- ✓ Miten itse pyrit vaikuttamaan henkilöstöön strategian viestimisessä?
- ✓ Välineet / keinot strategian toteuttamiseen
- ✓ Mitä olisi voitu / voitaisiin tehdä toisin?