

Outi Koivisto

”VARMISTA JAETTU YMMÄRRYS”
STRATEGIAVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN
CASE KANGASALAN KUNTA

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2016

”VARMISTA JAETTU YMMÄRRYS” STRATEGIAVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN CASE KANGASALAN KUNTA

Koivisto, Outi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Huhtikuu 2016
Ohjaaja: Suvanto, Mari & Iijolainen, Maarika
Sivumäärä: 88
Liitteitä: 7

Asiasanat: strategia, strategiatyö, työyhteisöviestintä, strategiaviestintä

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen päätavoitteena oli löytää ratkaisuja strategian juurruttamiseen Kangasalan kuntaorganisaatiossa esimiesten strategiaviestintää tukevien toimien kautta. Tavoitteena oli löytää uusia tapoja ja tuoreita näkökulmia sisäisen strategiaviestinnän kehittämiseen opinnäytetyössä tehtyjen tutkimusten kautta ja kehittämistyön edetessä.

Tutkimuksella kartoitettiin lähiesimiesten kokemuksia ja näkemyksiä strategiatyöhön ja strategiaviestintään liittyen. Työntekijöiden osalta selvitettiin perustietoa strategiatyöstä, strategiaviestinnästä ja kuntastrategiasta sekä strategiaviestinnän nykytilasta sekä kehittämisestä.

Tutkimuksen lähtökohtana oli ajatus strategian juurruttamisesta kuntaorganisaatioon, josta aihe tarkentui strategiaviestinnän ympärille. Aihetta ei ole Kangasalan kunnassa erikseen tutkittu. Siihen liittyvät ongelmat ovat tavallaan jo kauan tunnettuja tosiasioita, kuten että strategiaa ei tunneta kovin hyvin ruohonjuuritasolla. Se ei kiinnosta ja se koetaan, ettei se kuulu työntekijöille. Nykypäivänä on tärkeää huolehtia siitä, että kuntastrategian toteuttamista pystyttäisiin varmistamaan jollain tapaa sen kaikilla toteuttamiseen liittyvillä osa-alueilla aina suunnittelusta toimeenpanoon. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Kangasalan kunta.

Opinnäytetyötä koskevassa teoriaosuudessa käsiteltiin strategiatyötä, sen päävaiheita, toteuttamista ja strategiatyötä kunnassa. Strategiaviestinnän teoriassa avattiin strategiaviestinnän tarkoitusta, haasteita ja viestintää tukevia toimia sekä esimiestä strategiaviestinnässä.

Tutkimus oli laadullinen tutkimus, jossa opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Tutkimusaineistoa kerättiin lähiesimiehille tehdyllä kyselyllä ja työntekijöille tehdyllä haastattelulla.

Tutkimuksen avulla saatiin selville, että esimiehen rooli on parhaimmillaan saada työntekijä tai työyhteisö näkemään oman työnsä yhteys koko kuntastrategiaan, mutta myös kertoa ja selittää strategiaa koskevia kysymyksiä ja yksityiskohtia. Esimiestä strategiaviestinnässä tukee henkilöstön hyvä pohjatieto kuntastrategiasta, esimiehen sitoutuminen strategiaan, henkilöstön oma-aloitteisuus tiedon saamiseen ja hyvät, kattavat ja selkeät esimiehen strategiaviestintää tukevat toimenpiteet aina kuntastrategiasta arkeen.

"ENSURE SHARED UNDERSTANDING" STRATEGY COMMUNICATIONS DEVELOPMENT CASE MUNICIPALITY OF KANGASALA

Koivisto, Outi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

March 2016

Supervisor: Suvanto, Mari & Iijolainen, Maarika

Number of pages: 88

Appendices: 7

Keywords: strategy, strategy work, internal communication, strategy communication

In this thesis the main aim was to find solutions for the strategy implementation in the organisation of Kangasala municipality through operations that support the strategy communication of the municipal managers. The goal was to find new ways and fresh perspectives for developing internal strategy communication, both through research for the thesis and in the further development work.

The research surveyed the experiences and views of the immediate supervisors concerning strategy work and strategy communication. As for the employees, both their basic knowledge for strategy work, strategy communication and municipal strategy as well as their views on the present state and development of strategy communication were explored.

The starting point for the research was the idea of instilling the strategy into the municipal organisation. Eventually, the topic narrowed down on strategy communication. This topic has not been researched before in Kangasala municipality. However, the problems concerning the municipal strategy have already been acknowledged, for example the fact that the municipal strategy is not well known at the grassroots level. It is not considered interesting or part of the employees working field. It is important to ensure the implementation of the municipal strategy and all its areas and, from planning to execution. The ordering party of the thesis was Kangasala municipality.

The theory part of the thesis handles strategy work, its main stages, implementation and strategy work in a municipality. The theory of strategy communication sheds light on the goals of the strategy communication, its challenges and the role of the management in the strategy communication.

The research was a qualitative research, where the approach chosen was a case study. The research material was gathered by a questionnaire sent to the immediate supervisors and interviews conducted with employees.

It was found out that, at its best, the role of the municipal manager is to guide the employee to see the connection of their work to the whole of the municipal strategy, but also to explain details and answer questions concerning the strategy.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO.....	6
2.1	Kohdeorganisaation esittely.....	7
2.2	Kangasalan kuntastrategia	9
2.3	Kangasalan kunnan viestintäohjelma.....	10
3	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄT	11
3.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaaminen	11
3.2	Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa	13
3.3	Kehittämismenetelmät	16
4	NÄKEMYKSIÄ STRATEGIASTA JA STRATEGIATYÖSTÄ.....	21
4.1	Strategiatyö	22
4.2	Strategiatyön päävaiheet	23
4.3	Strategiatyö kunnassa.....	24
4.4	Strategia osaksi arkipäivää.....	25
5	YHTEISÖViestinnästä Työyhteisöviestintään	28
5.1	Yhteisöviestintä.....	28
5.2	Työyhteisöviestintä	29
5.3	Työyhteisöviestintä kuntaorganisaatiossa.....	30
6	STRATEGIAViestintä.....	31
6.1	Strategiaviestinnän tarkoitus.....	32
6.2	Strategiaviestinnän haasteet	34
6.3	Esimies ja strategiaviestintä.....	36
6.4	Strategiaviestintää tukevat välineet.....	38
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	40
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	40
7.2	Aineiston hankinta	42
7.3	Tutkimusaineiston analysointi	45
8	TUTKIMUSTULOKSET	46
8.1	Esimieskyselyn tulokset.....	46
8.1.1	Kyselyn taustatiedot	47
8.1.2	Strategiatyöhön liittyvät vastaukset.....	48
8.1.3	Strategiaviestintään liittyvät vastaukset	51
8.2	Teemahaastattelun tutkimustulokset.....	62
8.2.1	Strategiatyö ei ole niin selkeä kuin voisi ajatella, mutta se kiinnostaa ...	62
8.2.2	Kuntastrategia, mikä onnistumissuunnitelma ?.....	64

8.2.3	Strategiaviestintä osana arjen toimintaa ja tiedon välittämistä.....	65
8.2.4	Strategiaviestinnällä kohti parempaa.....	66
9	STRATEGIAVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN KANGASALAN KUNNALLE...	70
9.1	Esimiehet odottavat tukea strategiaviestintään	70
9.2	Työntekijät odottavat vuoropuhelua ja osallisuutta ymmärryksen luomiseksi..	72
9.3	Kuntastrategia juurrutetaan strategiaviestintää tukevia toimintoja kehittämällä	74
9.3.1	Kuntastrategia eläväksi henkilöstölle	74
9.3.2	Esimiehen sitouttaminen kuntastrategiaan	76
9.3.3	Info ja tietopakettia esimiehille	76
9.3.4	Henkilöstön oma-aloitteellisuus tukee esimiehen strategiaviestintää ?...	78
9.3.5	Henkilöstöinfojen tallentaminen ja henkilöstölehteen artikkeleita	79
9.3.6	Sharepoint 2013 Virta hyödynnettävyys	80
10	POHDINTA.....	81
	LÄHTEET.....	85
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kuntaorganisaation oma perustehtävä toimii strategiatyöskentelyn tärkeimpänä tekijänä (Lindroos & Lohivesi 2006, 155). Kuntastrategia on kuntaorganisaation toiminnan ”punainen lanka” ja johdonmukainen malli sekä toiminnan suunta, jolla ohjataan kunnan päätöksiä ja toimintaa. Sen avulla voidaan ennakoida tulevaisuutta ja lisätä kunnan mahdollisuutta selviytyä moninaisessa ja epävarmuuksia täynnä olevassa toimintaympäristössä. Kunnan tulevaisuuden kannalta hyvin sisäistetty strategia näkyy kunnan arkitoiminnassa ja päätöksenteossa, mutta myös viisaissa valinnoissa ja ratkaisuissa. (Pauni 2014.)

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on löytää oma ”punainen lanka” strategian juurruttamiseen. Tarkoituksena on kehittää Kangasalan kuntaorganisaation strategia- viestintää. Tällä keinolla haetaan ratkaisuja strategian juurruttamiseen Kangasalan kuntaorganisaatiossa mahdollisia uusia nykypäivän ratkaisuja hyödyntämällä. Strategian juurruttamista Kangasalan kuntaorganisaatioon ei ole erikseen tutkittu vaan siihen liittyvät ongelmat ovat jo kauan tunnettuja tosiasioita, joihin kunnassa halutaan etsiä ratkaisuja, tuoreita näkökulmia.

Kuntaorganisaatiossa tulisi hyödyntää kaikkia tarjolla olevia mahdollisia strategia- viestintään sopivia ja sitä tukevia työvälineitä sekä pyrkiä pysymään mukana näihin liittyvissä uudistuksissa. Henkilöstöä tulisi kuulla ja tukea organisaatiolle tärkeissä strategiaviestintään liittyvissä toiminna. Mitä se on ja millä se tehdään, tekee työstä haasteellisen sekä erittäin mielenkiintoisen, mutta myös mahdollisesti tämän hetki- seen kehittämistarpeisiin vastauksia antavan.

2 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO

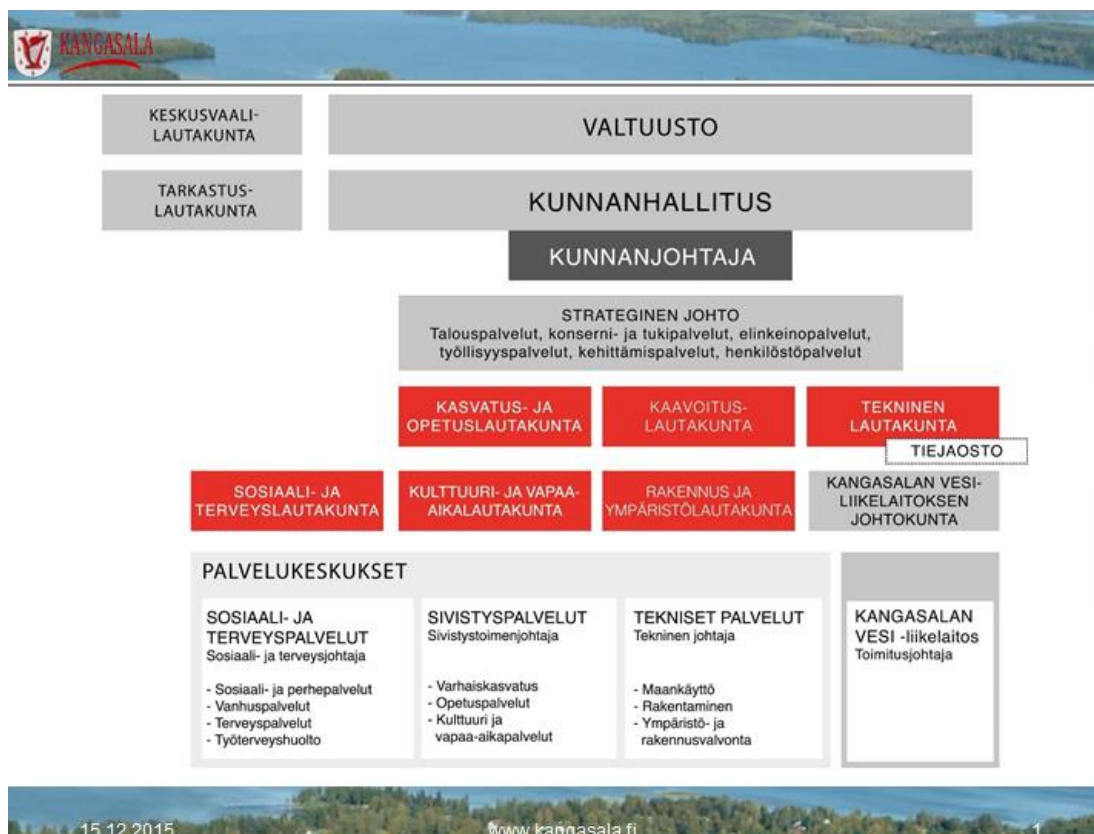
Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Kangasalan kunta, joka toimii myös tutkimuksen toimeksiantajana. Kangasalan kunta sijaitsee Pirkanmaalla ja on yksi Tampereen kaupunkiseudun kunnista.

Tutkimuksen tekijä työskentelee itse tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, sivistyskeskuksessa Vatialan koulun toimistosihteerinä ja kunnan oppilashallinto-ohjelman pääkäyttäjänä.

2.1 Kohdeorganisaation esittely

Kangasalan kunta on perustettu vuonna 1865. Kunta kokenut kaksi kuntaliitosta, kun siihen vuonna 2005 liitettiin Sahalahden kunta sekä vuonna 2011 Kuhmalahden kunta. Väestö on kasvanut niin kuntaliitosten kuin normaalin väestön muuton ja syntyvyyden kautta. Tällä hetkellä kunnan asukasluku on noin 30 000 asukasta. Kangasalan kunnan palveluksessa työskenteli vuoden 2014 lopussa 1988 työntekijää (Kangasalan kunnan www-sivut 2016).

1.1.2016 alkaen Kangasalan kuntaorganisaatiota (Kuvio 1) uudistettiin siten, että palvelukeskuksia ja palvelualueita vähennettiin. Nykyisin palvelukeskuksia on kolme: tekninen keskus, sosiaali- ja terveyskeskus sekä sivistyskeskus. Edellisessä kuntaorganisaatiokaaviossa ollut liiketoimintayksikkö Oksan toiminnot siirrettiin osaksi strategista johtoa ja teknistä keskusta sekä toimialajaottelu poistettiin. (Auvinen sähköposti 22.12.2015.)



Kuvio 1. Kangasalan kuntaorganisaatio 1.1.2016 alkaen (Kangasalan kunnan www-sivut 2016.)

Kuntaorganisaatioon liittyvän uudistuksen tavoitteena on

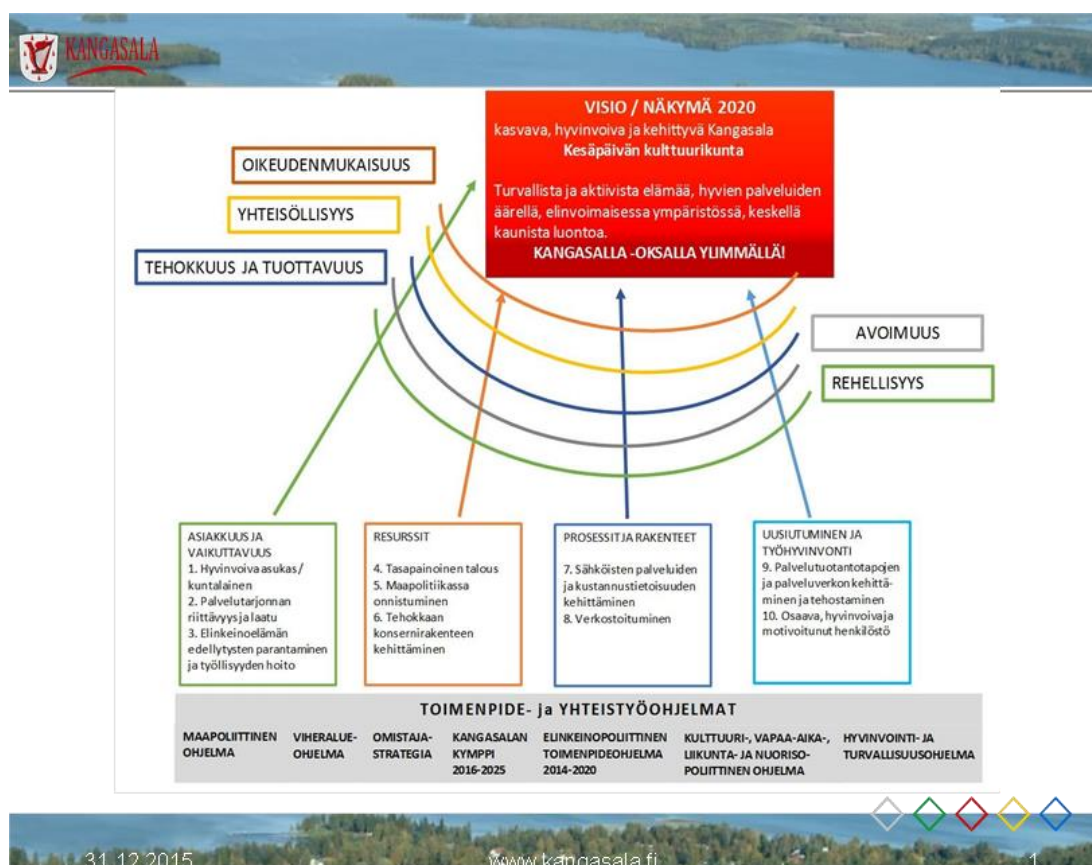
- organisaation toimivuuden kehittäminen
- johtamisrakenteen selkeyttäminen
- kunnan vetovoiman ja elinvoiman säilyttäminen
- talouden hallinnan tukeminen
- kuntastrategian toteuttamisen varmistaminen.

(Auvinen sähköposti 22.12.2015.)

Tarkoituksena on tukea taloudellisia tapoja tuottaa ja järjestää kunnan palveluita. Kangasalan kunta halutaan yhdeksi Suomen tuottavimmista ja tehokkaimmista kunnista tuottavuuden, kustannustehokkuuden ja palvelujen tuottamistapojen kautta. Samaan aikaan tavoitteena on kuntalaisten palveluiden parantaminen ja ylläpitäminen, asiakasnäkökulman korostamista unohtamatta. (Auvinen sähköposti 22.12.2015.)

2.2 Kangasalan kuntastrategia

Kangasalan valtuusto hyväksyi 9.9.2014 kuntastrategian, joka kantaa nimeä Kangasalan onnistumissuunnitelma (Kuvio 2). Kuntastrategiassa vuoteen 2020 kunta visioi itsensä tulevaisuudessa vetovoimaisena ja imagoiltaan vahvana kesäpäivän kulttuurikuntana, jonka vahvuuksia on luonto ja sen harjumaisema. Kunta tulee kasvamaan hallitusti, kun samalla kunnallistalouden tasapainosta huolehditaan. Asumiselle tarjotaan monipuolisia vaihtoehtoja huomioimalla ympäristöarvot, maankäytön suunnittelu ja rakentamisen ohjaus. Kuntalaisten elämisen turvallisuuteen sekä laatuun kiinnitetään huomiota. ”Oksalla ylimmällä: Kangasala tuntee historiansa ja sillä on näköala tulevaisuuteen!” (Kangasalan kunnan www-sivut 2016.)



Kuvio 2. Kangasalan kuntastrategia (Kangasalan kunnan www-sivut 2016.)

Strategisten tavoitteiden avulla suunnataan kunnan toimintaa kohti visiota/näkymää 2020. Tavoitteiden avulla ymmärretään, mitä pitää tehdä, jotta visio saavutettaisiin. Strategiset tavoitteet pääpiirteittäin ovat:

”Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on kunnan tehtävä. Palvelutuotannon painopiste on ennaltaehkäisyssä, asiakas- / asukaslähtöisyydessä ja omatoimisuudessa sekä toimintakyvyn ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa.” (Kangasalan kunnan www-sivut 2016.)

”Kangasala on kasvava, kehittyvä ja vetovoimainen osa Tampereen kaupunkiseutua. Monipuolisen elinkeinoelämän kasvulle ja kehittymiselle turvataan hyvät edellytykset. Keskusta on elinvoimainen ja palveluiltaan monipuolinen.” (Kangasalan kunnan www-sivut 2016.)

”Palvelun tarpeen kasvaessa kuntatalouden hallitseminen nähdään sekä haasteena että mahdollisuutena. Taloudenhoidon tavoite on kehittää ja tukea kuntalaisen hyvinvointia.” (Kangasalan kunnan www-sivut 2016.)

”Kangasalan kunta on uudistumiseen kannustava ja henkilöstöstään huolehtiva ja kuunteleva työnantaja” (Kangasalan kunnan www-sivut 2016.)

2.3 Kangasalan kunnan viestintäohjelma

Kangasalan kunnan tiedottamista johtaa kunnanjohtaja. Hänen lisäksi tiedottaminen on jaettu vastuualueisiin, joista vastaavat kunnan johtavat viranhaltijat muun muassa kehitysjohtaja, talousjohtaja, hallintojohtaja, vs. sosiaali- ja terveysjohtaja, sivistystoimenjohtaja, tekninen johtaja, elinkeinojohtaja, henkilöstöjohtaja, johdon sihteeri ja tiedottaja. (Kangasalan kunnan www-sivut 2016.)

Kangasalan kunnan henkilöstöä ja heidän työtään ajatellen viestintäohjelman visiossa kunnan viestintä on avointa ja aktiivista, mutta myös henkilöstöä motivoivaa sekä hyvinvointia ja sitoutumista tukevaa. Viestinnän kriittisissä menestystekijöissä puhutaan laadukkaasta, tehokkaasta ja aloitteellisesta viestinnästä, joka edistää kunnan strategisia päämääriä, kuten myös tilanteeseen sopivista ja oikeinmitoitetuista viestintäkeinoista. Työyhteisöviestintä on toimivaa ja resursseina ovat ajantasaiset viestintävälineet sekä keinot. Viestintäosaamisen lisääminen sekä kehittäminen, mutta myös ajantasaiset viestintäohjelmat mainitaan osana menestystekijöitä. Viestintäoh-

jelmassa keinoina ja välineinä viestinnässä ovat esimiehillä ja henkilöstöllä esimiespalaverit, työpaikkapalaverit, sähköposti, intranet ja henkilöstölehti Kangastus. (Kangasalan kunnan www-sivut 2016.)

3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄT

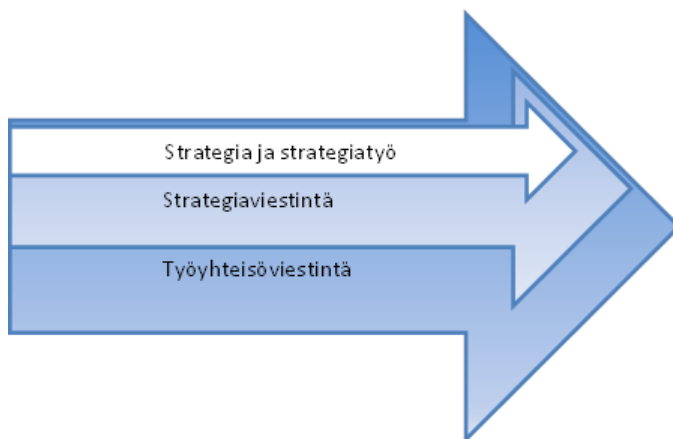
Kangasalan kuntastrategiassa työnantajapolitiikan tavoitteena on henkilökunta, joka on oppivaa, motivoitunutta, tehokasta sekä hyvinvoivaa. Henkilöstö on kunnan palvelutuotannon tärkein voimavara. Tärkeää on etenkin kuntastrategiaan sitoutuminen, mutta myös vuorovaikutteinen yhteistoiminta. Jokapäiväinen viestintä on osa työntekijöiden perustehtävää. (Kangasalan kunnan www-sivut 2016.) Tämä osaltaan edistää strategisten päämäärien saavuttamista.

3.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaaminen

Tutkimuksen päätavoitteena on löytää esimiesten strategiaviestintää tukevia toimia, joilla kunnan strategia pyritään saattamaan osaksi kunnan organisaation toimintaa. Tavoitteena on löytää uusia tapoja sisäisen strategiaviestinnän kehittämiseen tehtävän tutkimuksen kautta ja kehittämistyön edetessä. Itse strategiaviestintään ja koko tutkimukseen syventymisen kannalta on tärkeää, että teoreettinen viitekehys, tutkimuksen teoria koostuu käsitteistä, jotka liittyvät strategiatyöhön, työyhteisöviestintään ja strategiaviestintään. Viestintä rajataan koskemaan organisaation sisäistä viestintää ja tarkemmin strategiaviestintää. Työn teoriatausta koostuu muun muassa edellä mainituista käsitteistä sekä yleensä opinnäytetyön sisältämään aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, tutkimuksista ja Internetistä saatavista materiaaleista, jotka koskevat kuntaa ja kuntastrategiaa, strategiaviestintää sekä strategian toimeenpanoa organisaatiossa. Työssä hyödynnetään myös englanninkielistä lähteitä.

Teoreettinen viitekehys (Kuvio 3) lähtee liikkeelle strategiasta ja strategiatyöstä, koska strategia laaditaan ja toteutetaan strategiaprosessissa, joka on strategiatyötä. Strategian toimeenpano sanoista teoiksi vaatii viestintää työyhteisössä työyhteisö-

viestintänä. Strategiaviestintä on osa työyhteisöviestintää ja sen tarkoitus on muun muassa tukea strategian toteuttamista. (Hämäläinen & Maula 2006, 24-28.) Strategiaviestintä kulkee koko ajan osana strategiaprosessia.



Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys.

Salosen (2012, 11) mukaan kirjallisuudessa puhutaan strategian toimeenpanosta useilla rinnakkaisilla termeillä, kuten toteutus, jalkauttaminen, implementointi ja juurruttaminen. Näistä strategiakirjallisuudessa eniten käytetty termi on toimeenpano, jolla on myös vakiintunut asema strategiakirjallisuuden käsitteistössä. Opinnäytetyön yhteistyötaho halusi sulkea pois termin jalkauttaminen. Keskusteluissa nousi esille toive käyttää termiä juurruttaminen. Juurruttamisella tarkoitetaan pysyvyyttä eli tietyn asian pysyväksi tekemistä. Se on uuden tiedon muuttamista käytännön osaamiseksi, kuten esimerkiksi kuntastrategian upottamista osaksi organisaation arkista toimintaa. Juurruttamisessa keskeisin elementti on vuorovaikutus, joka tapahtuu toimijoiden kesken. (Ora-Hyytiäinen, Ahonen & Partamies 2012, 21.) Toisaalta Aaltonen, Ikävalko, Mantere, Teikari, Ventä & Währn (2001, 3) käyttävät strategian organisaatioon viemisessä termiä toimeenpano, joka heidän mukaan tarkoittaa organisaation jäsenten toimintaa eli käyttäytymistä ja ajattelua, jonka kautta strategia toteutuu. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä juurruttaminen, koska se sopii parhaiten tutkimuksessa avattuun strategiaviestintään. Strategiassa viestinnän keskeinen elementti on vuorovaikutus. Kehittämistyön tutkimuksen sekä kehittämisen tarkoitus on löytää keino strategiaviestinnän tueksi sekä näin kuntastrategian saattamiseksi osaksi organisaation arkipäivän toimintaa.

3.2 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta, selittämään kohteen koostumusta, eri tekijöitä ja näiden kaikkien välistä suhdetta. Tavoitteena on saada vastauksia, mistä strategiaviestinnässä on kysymys. (Kananen 2013, 26.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tapana nojautua tiettyyn lähestymistapaan. Tutkimusmetodin valinta riippuu tutkimustehtävän luonteesta tai tutkimuksen ongelmasta. Tutkimuksen tarkoitus määrää kysymyksen perusmuodon ja tutkimusta voi koskea enemmänkin kuin yksi tarkoitus. Tarkoitusta luonnehtivat piirteet voivat olla ennustavia, kuvailevia, kartoittavia tai selittäviä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 132,138.)

Lähestymistapa liittyy kehittämistavoitteisiin ja se määräytyy kehittämistehtävän perusteella. Lähestymistavat voivat olla osin päällekkäisiä ja kehittämistehtävässä saattaa olla piirteitä monesta lähestymistavasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 36-37.)

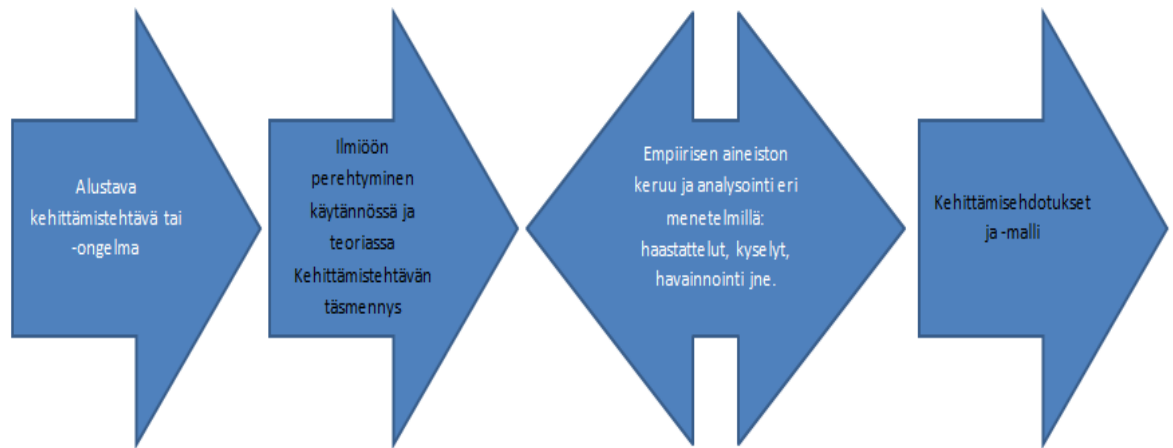
Vaihtoehtoja kehittämiskohteen lähestymistavaksi mietittiin niiden soveltuvuuden, sille ominaisten menetelmien sekä tutkijan, opinnäytetyön kirjoittajan näkökulmasta. Vaihtoehtoja pois suljettiin yksi kerrallaan, kuten esimerkiksi toimintatutkimus, joka olisi vaatinut tutkijan itsensä aktiivista roolia toimijana muutoksessa ja yhteistyössä yhdessä tutkittavien kanssa. (Ojasalo ym. 2009, 58).

Lopulta opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Tapaustutkimus tunnetaan myös nimellä case-tutkimus. Kehittämis-, toiminta- ja case-tutkimukset nähdään erillisten menetelmäkokonaisuuksien sijasta tutkimusstrategioina. Nämä menetelmät hyödyntävät määrällistä ja laadullista tutkimusta eikä menetelmillä ole näin omaa metodologiaansa. Aiemmin mainituista case-tutkimus on usein sekoitus määrällistä ja laadullista tutkimusta, joka osaltaan vaikutti kyseisen lähestymistavan valintaan. Case-tutkimuksen tarkoituksena on tarjota kokonaisvaltainen ja syvälinen tutkimus, jossa hyödynnetään lukuisia tietolähteitä. Laadulliseen tutkimukseen verrattuna tapaustutkimusta pidetään laajempaan. Case-tutkimuksessa voidaan hyödyn-

tää määrällisen tutkimuksen mukaisia tiedonkeruumenetelmiä. (Henttonen 2008; Kananen 2013, 23, 28).

Ojasalon ym. (2009, 53) mukaan tapaustutkimuksen kohde on usein työelämälle tunnusomainen, kuten tässä opinnäytetyössä Kangasalan kunnan strategiaviestintään liittyvä kehittämistyö. Tapaustutkimuksessa on tyypillinen liiketaloustieteen tutkimusstrategia sekä kehittämistyön lähestymistapa, jolla tuotetaan tietoa tutkimuskohteesta samalla tavanimukaisen tutkimuksen tavoitteita painottaen. Yhtälailla tutkittavan organisaation tilanne halutaan ymmärtää mahdollisimman syvällisesti. Lähestymistapana tapaustutkimus soveltuu tilanteeseen, jossa organisaatiossa ilmennyt ongelma pyritään ratkaisemaan tai tutkimuksen kautta tuotetaan sopivia kehittämisehdotuksia. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei muutosta sovelleta käytäntöön tai kehitetä mitään konkreettista. (Ojasalo ym. 2009, 37-38, 52.) Tarkoituksena ei kuitenkaan ole tehdä täysin puhdasta tapaustutkimusta vaan osittain suunnitella kehittämistyön tuloksina saatuja kehittämisehdotuksia käytännössä sovellettaviksi ja näin hyvien keinojen löytämiseksi strategiaviestintään ja sitä kautta strategian juurruttamisen edistämiseen.

Sisäinen strategiaviestintä voidaan ajatella viestinnässä tapahtuvan toiminnan ja työntekijöiden väliseksi tilaksi, jota halutaan selvittää ja kehittää. Ojalan ym. (2009, 53-54) mukaan tapaustutkimusta käytetään toiminnan ja työntekijöiden välisen suhteen ymmärtämisessä. Samalla se soveltuu epävirallisen käyttäytymisen ja epätyypillisten prosessien tai huonosti ymmärrettyjen tilanteiden tutkimiseen. Tutkimuskohteita on vähän ja tutkittavina tapauksina voivat olla organisaatio, kuten kuntaorganisaatio tai ihmisryhmä kuten esimiehet. Muita tutkimuskohteita voivat olla myös yksilö, prosessi, toiminto tai tapahtuma. Tärkeintä on ymmärtää kohteen kokonaisuus. Tutkimuksen kohde muodostuu työelämän tarpeiden kautta ja kehittämistyön tavoitteiden mukaisesti. Tapaustutkimuksen vaiheet (Kuvio 4) havainnollistavat hyvin sen eri vaiheita ja auttavat kehittämistyön etenemisen ymmärtämisessä.



Kuvio 4. Tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo ym. 2009, 54.)

Ojasalon ym. (2009, 54) mukaisia tapaustutkimuksen vaiheita pohdittaessa alustava ongelma, josta kehittämistehtävä sai alkunsa, on ajatus strategian juurruttamisesta kuntaorganisaatioon. Aihetta ei ole Kangasalan kunnassa erikseen tutkittu. Siihen liittyvät ongelmat ovat tavallaan jo kauan tunnettuja tosiasioita. Nykypäivänä on tärkeää huolehtia siitä, että kuntastrategian toteuttamista pystyttäisiin varmistamaan jollain tapaa sen kaikilla toteuttamiseen liittyvillä osa-alueilla aina suunnittelusta toimeenpanoon.

Kahvipöytä-, käytävä- sekä muissa keskusteluissa käy toisinaan ilmi, että strategiaa ei tunneta varsinkaan ruohonjuuritasolla. Se ei kiinnosta työntekijöitä ja ajatellaan, ettei se kuulu heille vaan on ylimmän johdon jargonia. Kahvipöydässä käydyissä keskusteluissa voidaan kysyä esimerkiksi, mikä mahtaa olla kunnan visio tai että mainitse yksi tavoite kuntastrategiasta tai että miten otit osaa strategiatyöhön, kun se viimeksi päivitettiin. Kangasalan kunnan henkilöstö oli omalta osaltaan mukana strategiatyössä. Strategian nimi vaihdettiin onnistumissuunnitelmaksi, mikä saattaa aiheuttaa, ja todennäköisesti aiheuttaakin, vielä lisää sekaannusta.” (Mielonen 2014.) Viestintä on tärkeä osa strategiatyöskentelyä ja se kulkee jatkuvasti kaikessa mukana.

Kangasalan kunnan viestintäohjelmassa kerrotaan viestintää koskevista kriittisistä menestystekijöistä. Tehokkaalla, laadukkaalla ja aloitteellisella viestinnällä on tarkoitus edistää kunnan strategisia päämääriä (Kangasalan kunnan www-sivut 2014). Tämä osaltaan tukee tutkimuksen tekemistä strategiaviestinnästä ja siihen liittyvään teo-

riaan syventymistä sekä kehittämistyötä. Tähän yhdistettynä ongelma kuntastrategian juurruttamisesta osaksi arkipäivää luo tutkimusongelman, johon opinnäytetyöllä haetaan vastauksia: miten kuntastrategia voidaan juurruttaa kuntaorganisaatioon strategiaviestintää kehittämällä?

Strategiaviestintään tarkemmin perehtymällä ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden sekä sähköpostikirjeenvaihdon jälkeen tarkennettiin kehittämistehtävää. Kangasalan kunnassa siirryttiin vuoden 2015 lopulla uuteen SharePoint 2013 versioon. Tätä yhteistyö- ja sisällönhallintaohjelmaa kutsutaan seudullisesti Virtatyötilaksi. Tarkoituksena on lisätä edelleen henkilöstön ja etenkin esimiesten Sharepointin hyötykäyttöä. Ohjelman avulla voidaan jakaa yhteisiä työtiloja, tehdä yhteistyötä ja pitää yhteyttä sähköisesti Internetin ja mobiililaitteiden, kuten älypuhelimien kautta paikasta riippumatta. Tarkoitus on ottaa huomioon kyseisen ohjelman mahdollisuudet tämän opinnäytetyön strategiaviestinnän kehittämistyössä sitä tukevana sähköisenä työtilana sekä samalla lisätä ohjelman käyttöä kehittämistyön tuloksista riippuen.

3.3 Kehittämismenetelmät

Tässä tutkimuksessa kehittämismenetelmien tunteminen ja käyttäminen on osa kehittämistyötä. Tutkijan roolissa kuuluu miettiä ennakkoon todellisia järjestelyjä sekä käytettäviä menettelytapoja. Tärkeitä käytännön asioita ovat muun muassa aineiston keräämiseen, tutkimuksen kohteeseen, aikaulottuvuuteen, keräysmetodeihin, metodien osaamiseen, tutkittavien valintaan, tutkimusjärjestelyihin, tutkimusmateriaalien ja -apuvälineiden sekä kustannuksiin liittyvät seikat. (Hirsjärvi ym. 2010, 177-178.)

Kananen (2013, 77) mainitsee case-tutkimuksen eräänlaisena palapelinä, jossa palat ovat eri tietolähteitä, joista koostaessa muodostuu syvälinen ja suuri kuva tapauksesta. Tiedonkeruu sekä aineiston hajanaisuus ovat juuri case-tutkimuksen muodostavia tekijöitä.

Tapaustutkimuksessa saadaan kokonaisvaltainen, monipuolinen ja syvälinen näkemys käyttämällä monipuolisia tiedonkeruumenetelmiä. Sekä määrälliset että laadulliset

set menetelmät sopivat tutkimuksen teossa tai yhdistelemällä molempia menetelmiä, kuten esimerkiksi kyselyitä. Aineiston keruussa voidaan hyödyntää luonnollisia tilanteita kuten havainnointia tai kirjallista aineistoa analysoimalla. Hyviä keruumenetelmiä ovat myös erilaiset haastattelut, benchmarking, aivoriihityöskentely ja ennakointi. (Ojasalo ym. 2009, 55.)

Tutkimuksessa tullaan käyttämään erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, jotta saadaan kattava käsitys aiheesta itsestään ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tarkoituksena on käyttää esimerkiksi kunnan henkilöstölle laadittavaa kyselyä. Kysely on nopea ja tehokas menetelmä saada laaja tutkimusaineisto suureltakin määrältä ihmisiä. Heikkoutena on kuitenkin tiedon pinnallisuus sekä vastaajien suhtautuminen tutkimuksen sisältöön ja perehtyneisyys tutkittavaan aihepiiriin. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Kysely voidaan tehdä monella eri tavalla. Tyypillisimpiä ja kustannukseltaan halvimpia ovat internetkyselyt ja postin kautta lähetettävä kyselyt. Näissä tilanteissa vastaajat täyttävät itse kyselylomakkeet. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Kyselylomaketta suunniteltaessa on perusvaatimuksena se, että tutkittavasta ilmiöstä on olemassa aiempaa tietoa riittävästi. Kyselytutkimusta pidetään määrällisenä tutkimusmenetelmänä, jonka tarkoituksena on selittää ja kuvata tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Ennen kyselyn tekemistä on määriteltävä kyselyn tavoitteet, jotka määrittelevät sen kohteena olevan ilmiön sekä määriteltävä mittauksen kohde eli havaintoyksikkö. Havaintoyksikön toteamisen jälkeen tulee valita, kuinka monesta tiedosta kerätään. Tätä joukkoa kutsutaan perusjoukoksi. Normaalisti isoissa valtakunnallisissa tutkimuksissa, joissa perusjoukko on erittäin suuri, käytetään noin tuhannen hengen otoksia. Jos perusjoukko ei ole liian suuri, voidaan otoksiin ja näytteisiin jakaminen jättää pois ja kerätä tiedot kaikilta perusjoukkoon kuuluvista jäsenistä. Tätä kutsutaan kokonaistutkimukseksi. (Hirsjärvi ym. 2010, 179; Ojasalo ym. 2009, 109, 111.)

Tämä kyselytutkimus tehdään kokonaistutkimuksena. Tutkimuksessa tullaan käyttämään kyselymuotona strukturoitua lomakehaastattelua, jossa on myös avoimia kysymyksiä. Kysely tehdään kuntaorganisaatiossa työskenteleville esimiehille, joilla on alaisia. Tässä tutkimuksessa heidän oletetaan olevan strategiaviestinnässä yksi vies-

tintävaiheen solmukohta ennen strategiatiedon välittymistä työntekijöille. Lomakehaastattelua on mahdollista käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Kysyttävälle kysymyksille tulee löytyä kohteet tutkimuksen viitekehuksesta. (Ojasalo ym. 2009, 109; Tuomi & Sarajärvi 2013, 74-75).

Kyselylomaketta laadittaessa on hyvä kiinnittää huomiota sen selvyyteen ja välttää näin epämääräisyyttä. Kysymyksien tulisi olla hyvin tarkennettuja eli spesifioituja sekä mahdollisimman lyhyitä. Näin kysymykset on helpompi ymmärtää. Vastaajaa ei tule pakottaa mielipiteeseen vaan on hyvä tarjota myös mahdollisuutta ”ei mielipiteeseen”. Monivaihtoehtojen käyttäminen kyselylomakkeilla on suotavampaa kuin antaa kaksi vaihtoehtoa, kuten ei ja kyllä. (Hirsjärvi ym. 2010, 202-203.)

Tutkimuksessa strukturoitu lomakekysely on kaikille samanlainen. Kysymykset ovat samassa järjestyksessä ja niihin on valmiit vastausvaihtoehdot. Tällöin ne ovat suljettuja. Kyselyssä avoimien kysymysten tarkoitus on kerätä tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, jota ei suljetuissa osioissa ole mahdollista saada. Avoimissa kysymyksissä vastaukset ovat sanallisia ja vastaajalle ei ole haluttu antaa vastausvaihtoehtoja tärkeän tiedon saamiseksi. (Vehkalahti 2014, 25.) Tässä tutkimuksessa halutaan saada vastauksia strategiatyöhön ja strategiaviestintään liittyen. Kysymykset on laadittu sen mukaisina.

Keskimääräinen aika kyselyn tekemiseen ei tulisi olla liian pitkä. Esimerkiksi postikyselyssä vastausajan ei tulisi ylittää 15–20 minuuttia. Lisäksi kysymystenasettelu tulisi olla helppotajuinen ja yksinkertainen. Tutkijan on myös muistettava, että vastaajat harvoin tuntevat tutkimuksen aihealueen yhtä hyvin kuin lomakkeen laatija. Potentiaalisten vastaajien tulisi ymmärtää ja osata vastata kysymyksiin mahdollisimman yhteneväisellä tavalla. Tämä vaatii täsmällistä, tarkoituksenmukaista ja yksinkertaista kieltä kysymysten laadinnassa, mutta myös kysymysten pituudessa. Vastaamishalun ja tietosuojaan kannalta kysymyslomake kannattaa laatia siten, että tietojen väärinkäyttömahdollisuus on pois suljettu ja tämä tieto myös vastaajien tiedossa. Kysymysten laadinnassa tulee ottaa huomioon myös vastaajan anonymiteetin säilyminen. (KvantiMOTV 2016.)

Vastaajia kohtaan voi osoittaa arvostusta ja luottamuksen herättämistä teitittelemällä vastaajaa kaikissa lomakkeen kohdissa. Valinta sinuttelun ja teitittelyn välillä tehdään kuitenkin vastaajaryhmään liitettävien ominaisuuksien perusteella. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat yhtäläillä kyselyn luonne ja vastaajaryhmän sekä teettäjän välinen suhde. (KvantiMOTV 2016.)

Tutkimuksen kannalta syvällisempää tietoa voidaan hankkia lisäksi haastattelulla. Haastattelu tukee hyvin kehittämistyössä käytettäviä muita menetelmiä. Haastattelua pidetään yhtenä käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä, joka korostaa tutkimus-tilanteessa varsinkin yksilöä tiedonkeruun kohteena. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Haastattelutyypin valikoituminen tapahtuu sen käyttötarkoituksen mukaan. Haastattelun kautta on pyrkimyksensä saada esille haastateltavien ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita aiheeseen liittyen. Tässä tutkimuksessa tullaan haastattelumenetelmänä käyttämään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua. Teemahaastattelussa keskustelu rakentuu tietyistä teemoista ja sen etuna on, että se ei vaikuta haastattelun aiheen syvällisyyteen tai haastatteluiden määrään. Haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina, joihin tulee saada suostumus haastateltavalta kirjallisen tai suullisen selvityksen perusteella. Haastateltavalle tulee kertoa, miksi juuri häntä halutaan haastatella, mitä haastattelu sisältää ja mikä on haastattelun tarkoitus. (Eskola & Suoranta 2008, 92; Hirsjärvi & Hurme 2008, 20, 41, 47-48; Ojasalo ym. 2009, 41.)

Haastatteluteemat suunnitellaan etukäteen. Haastattelun pääteemat ovat yleensä mukana teoreettisessa viitekehyksessä, joita mukailten teemahaastattelurunko laaditaan. Alussa haastateltaville selostetaan haastattelun aihe sekä annetaan mahdollisuus tutustua haastattelussa esitettäviin kysymyksiin. Haastateltavan sekä haastattelijan tukena on hyvä olla haastattelun ajan kysymyslista, jonka kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat. Lista tukee haastattelua, jonka kysymysten järjestys, sanamuodot ja laajuus vaihtelevat eri haastattelusta toiseen. Teemahaastattelun edetessä, myöhempiä haastatteluja voidaan tarkistaa ja muokata. Näin voidaan toimia, jos edellisissä haastatteluissa on ilmennyt uusia aiheen kannalta tärkeitä seikkoja, joita ei kyetty ottamaan huomioon haastattelua laadittaessa. (Alasuutari 2011, 79-80; Eskola & Suoranta 2008, 86; Hirsjärvi & Hurme 2008, 67; Ojasalo ym. 2009, 41.)

Haastattelutyypin valinnan lisäksi tulee itse haastattelutilanteeseen valmistautua huolellisesti. Haastattelupaikaksi tulee valita haastattelulle mahdollisimman sopiva paikka. Yleisimpiä paikkoja ovat koti, työpaikka, julkinen tila, laitos tai vapaamuotoinen paikka, kuten katu. Teemahaastattelu vaatii hyvän kontaktin saamisen haastateltavaan, jolloin paikan tulisi olla haastateltavalle turvallinen ja rauhallinen. Ennen haastattelua on syytä tehdä myös koehaastatteluja, jotta haastatteluteemojen toimivuus voidaan varmistaa. Normaali haastateltavien määrä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on noin 15, jotta voidaan tehdä tilastollisia yleistyksiä ja syvällisiä tulkintoja. Haastateltavien määrän riittävyyteen vaikuttaa myös kyllästyneisyys eli saturaatio. Haastatteluita jatketaan niin kauan, kun saadaan tutkimuksen kannalta uutta tietoa. Kun samat asiat haastattelussa alkavat toistua eli on tapahtunut saturaatio, ei tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa enää kerry. Tällöin on kertynyt tarvittava määrä haastateltavia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58, 73-74; Hirsjärvi ym. 2010, 182, 211.)

Haastattelun tekeminen vaatii luottamusta osallistujien välillä, mutta myös ymmärrystä itse haastattelun aiheesta. Haastattelu voidaan aloittaa muun muassa kevyellä keskustelulla ennen aiheeseen siirtymistä. Haastattelijan tulee myös huomioida haastattelutilanteessa haastateltavan koulutus- ja kulttuuritaustat sekä kunnioittaa itse tilannetta asiallisella pukeutumisella ja käytöksellä. Haastattelut voivat kestää useita minuuteista tunteihin riippuen haastattelun laajuudesta, jolloin ne on hyvä nauhoittaa, koska haastatteluun on helppo palata myöhemmin yhä uudestaan ja saada haastattelusta enemmän tietoa sekä uusia näkökulmia raporttia varten. Nauhoittamisesta on saatava myös lupa haastateltavalta. (Ojasalo ym. 2009, 96-97.)

Haastattelujen jälkeen tarvitaan runsaasti aikaa niiden litterointiin eli auki kirjoittamiseen. Litteroinnin tarkkuus riippuu kehittämistyöstä. Sanatarkkaa litterointia käytetään, kun käytetyillä sanoilla on suuri merkitys tutkimukselle, kun taas sisällön merkityksen kasvaessa voidaan haastattelu litteroida käyttämällä yleiskieltä. Ojasalo ym. 2009, 96-97.)

Kyselyn ja haastattelun lisäksi hyödynnetään kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia.

4 NÄKEMYKSIÄ STRATEGIASTA JA STRATEGIATYÖSTÄ

Strategia on osa yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin arkea (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009, 24). Organisaatio pyrkii saavuttamaan ne päämäärät, jotka se visiossaan on määrittänyt. Visio tarkoittaa organisaation haluttua tilaa tulevaisuudessa. Strategia on julkinen linjaus ja samalla ohje organisaatiolle siitä, kuinka nämä asetetut päämäärät sekä tavoitteet saavutetaan. (Hämäläinen & Maula 2006, 15; Lindroos & Lohivesi 2006, 28-29.)

Strategia voidaan käsitteenä määritellä monella eri tavalla. Se voidaan nähdä kertomuksena tai tarinana, jossa organisaation arjen toimintaa ja päätöksiä selitetään, hahmotetaan sekä tuetaan. (Suominen ym. 2009, 32.)

Santalaisen (2009, 18) mukaan strategia on strategisen ajattelun tulos, suunnitelma, jonka avulla vaihtoehtoiset tulevaisuudet kohdataan. Strategia on muun muassa malli, yrityksen johdonmukaista toimintaa, joka ei aina ole etukäteen suunniteltua. Strategia voi olla myös liiketaloudellinen juoni tai yrityksen markkinoilla valitsema asema. Strategia voidaan nähdä myös perspektiivinä tai linssinä, jonka läpi organisaation jäsenet voivat tulkita ja rakentaa asioita sekä jonka avulla on pyrkimys vaikuttaa toisiin. (Kehusmaa 2010, 13-14; Mintzberg 2007, 1-3; Suominen ym. 2009, 33.)

Alun perin strategia tulee sanasta ”strategos” eli sodan johtamisen taito. Strategian asema sotateoriassa liittyy sodan voittamiseen, mutta myös kykyyn välttää sota. Lukuisista eri opeista huolimatta, kaikissa yhteiseksi punaiseksi langaksi kiteytyy itse kilpailu. Toisaalta strategialla on myös yhtäläillä merkitystä organisaatioiden eikilpailutilanteissa, sillä jokaisella organisaatiolla on joku tehtävä, jolla pyritään tyydyttämään eri kohteiden tarpeita. Strategian avulla pystytään näissäkin tilanteissa toiminnan parantamiseen, jolloin tarpeiden kohdentaminen, kuten esimerkiksi palvelut asiakkaille ja muille organisaatioille toimii paremmin sekä tehokkaammin. (Kamensky 2014, 16-17.)

Kamensky (2014, 13) avaa strategiaa yhtenä maailman vanhimpana ihmisten ja asioiden sekä kehittämisen johtamisen käsitteenä. Hänen mukaansa strategian laaja-

alaisuudessa piilee kuitenkin riski itsensä strategia-käsitteen sisällön muuttumisesta sen käyttäjän tarkoitusperän, halun sekä kyvyn mukaan.

Strategialla voi olla lempinimiä, jotka kertovat organisaation johtamiskulttuurista sekä kehitysvaiheista. Se voi olla muun muassa onnistumisen polku, jonka yhdessä tehtyihin valintoihin ihmiset sitoutuvat tai kartta, jonka avulla suunnistetaan visiota kohti. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkåll, Masalin & Kalin 2010, 14.)

Strategian hiominen ja tärkeiden kohtien tähdentäminen vaatii hyvää käsitteellistä ajattelua. Ilman käsitteellistä ajattelua ei synny käytännön tuloksia. Organisaatiossa sen jäsenten osallistuminen painottuu kuitenkin enemmän toimenpiteisiin. Organisaatio ei ymmärrä käytännön ja käsitemaailman keskinäisiä riippuvuussuhteita elleivät sen jäsenet ole sitä henkilökohtaisesti kokeneet. Johdon korostaessa strategian tärkeyttä, voi muu organisaatio antaa ymmärtää, että strategia on sisäistetty. Todellisuudessa organisaation jäsenet eivät kaikesta huolimatta aina ole sisäistäneet strategian tarkoitusta organisaatiossa. (Kamensky 2014, 14.)

4.1 Strategiatyö

Strategiatyötä pidetään parhaimmillaan organisaatiossa elävänä, jatkuvana prosessina, jossa suunnitellaan organisaatiolle oikeanlainen strategiatyömalli, laaditaan strategia, toteutetaan se käytännössä, seurataan ja arvioidaan sekä päivitetään. Osallistavalla strategiatyöskentelyllä voidaan sitouttaa työntekijät strategian jalkauttamiseen ja strategian parempaan toteuttamiseen (Kehusmaa 2010, 16; Kohtamäki, M., Krauss, S., Mäkelä, M., Rönkkö, M. 2012, 171).

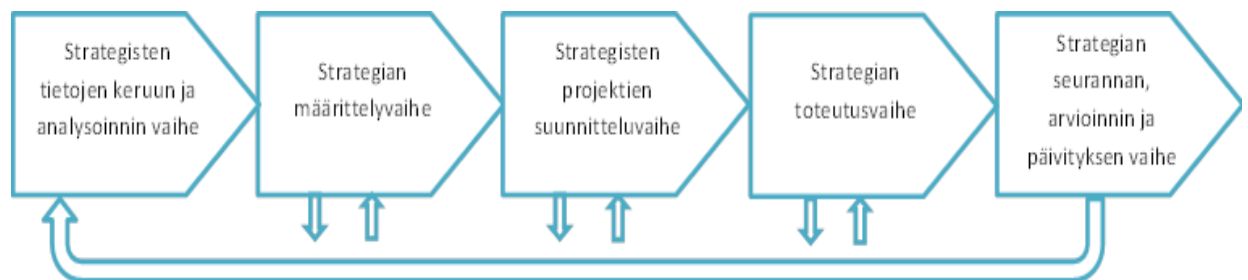
Strategiatyötä voidaan kuvata strategisen johtamisen vaiheina, joita ovat liiketoiminnan syvällinen ymmärtäminen, yhteinen näkemys strategisesta johtamisesta, strategiset analyysit, strategiasta päättäminen ja viestiminen sekä sen toteuttaminen. Liiketoiminnan syvällisellä ymmärtämisellä tarkoitetaan organisaation kulttuuria, toimintatapaa, tuotteita tai palveluita, innovaatioita, ideoita, joilla organisaatio luo monipuolista ja sitä ylläpitävää toimintaa. Yhteinen näkemys strategisesta johtamisesta koskee johtoa ja sen tekemiä keskusteluja sekä strategisia valintoja, joilla päästään

yhteisymmärrykseen strategiatyön merkityksestä, keinoista ja päätösprosessista. Strategisilla analyyseillä tunnistetaan organisaation strategiatyölle tärkeät tunnuspiirteet, kuten vahvuudet ja puutteet. Analyyseistä saatujen tietojen avulla voidaan muun muassa parantaa organisaation liiketoimintaa. Strategiasta päättäminen, valinnat ja viestittäminen vaikuttavat strategian toteutumiseen. Strategian riittävä kiteyttäminen luo kartan ja viestikapulan strategiatyöskentelyyn. Juonellisella kertomuksella strategia saadaan ymmärrettäväksi ja paremmin muistettavaksi, tarinaksi, jossa vastaanottaja on osa juonta omien tietojen ja tunteiden kanssa. Johdon riittävä keskustelu strategiasta ja johtoryhmän sitoutuneisuus edustamaan valittua tietä, luovat polun luontevalle keskustelulle organisaatiossa. Avoimessa strategiakeskustelussa ihmiset voivat kysyä strategiasta, hankkia tietoa, testata ajatuksiaan, esittää pelkojaan ja epäilyjä strategiaan liittyvissä asioissa. Monikanavaisella sisäisellä viestinnällä voidaan tehostaa vuorovaikutusta, jossa annetaan mahdollisuus kysymyksiin, mutta myös toistetaan riittävästi asioita. Toteuttamisen näkökulmasta on tärkeää, että jokainen henkilö organisaatiossa saa kiinni strategian viestikapulasta, jonka tarkoituksena on organisaation työnohjaaminen. Strategiabarometriin mukaan varsinkin kommunikoinnissa ilmenee puutteita. (Valpola ym. 2010, 19-27.)

4.2 Strategiatyön päävaiheet

Strategiatyön prosessi koostuu useista vaiheista ja se on jatkuvaa (Kehusmaa 2010, 16). Strategiaprosessissa on yleensä viisi keskeistä työvaihetta (Kuvio 5). Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan laajasti omaan toimintaan vaikuttavia tekijöitä, kuten toimintaympäristöä, sidosryhmien odotuksia, sisäistä toimintaa, markkinointia ja kilpailuasemaa sekä näitä koskevia muutoksia. Toinen vaihe koskee strategian määrittelyä. Määrittelyn tarkoituksena on kiteyttää organisaation perustehtävän eli mission pohjalta mahdollisimman selkeä visio, näkemys organisaation toiminnan linjaamiseksi. Missio ja visio yhdessä toimivat strategian ankkureina. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan kehitysprojektit, keinot, joita tarvitaan strategian toteuttamisessa. Tämä edellyttää täsmennystä haluttuihin muutoksiin. Organisaatioissa saattaa olla vuosittaisia teemoja, jotka koostuvat useista kehitysprojekteista. Neljäs vaihe koskee strategian toteutusta, joka tapahtuu vuosittaisten toimintasuunnitelmien kautta. Toimintasuunnitelma sisältää tavoitteet ja niiden toteutumista tukevat keinot. Strategia to-

teutuu arkisen toiminnan kautta ja onnistuminen vaatii kaikilta halua sekä sitoutumista. Ylin johto toteuttaa ja valvoo strategian toteutusta käytännössä eli johtaa toimintaa, jotta strategia toteutuu. Viides vaihe koskee seurantaan, tietynlaista arviointijärjestelmää, jonka avulla pystytään näkemään strategiaan liittyvän toiminnan sekä kehitysprojektien eteneminen. Arviointien tekeminen tietyin väliajoin auttaa organisaatiota reagoimaan nopeasti ilmenneisiin puutteisiin ja korjaamaan osin tai kokonaan organisaation strategiaa paremmaksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi. (Lindroos & Lohivesi 2006, 31-48.)



Kuvio 5. Strategiaprosessin keskeiset työvaiheet. (Lindroos & Lohivesi 2006, 31.)

4.3 Strategiatyö kunnassa

Julkisella sektorilla toimivan organisaation oma perustehtävä toimii sen strategia-työskentelyn tärkeimpänä osatekijänä (Lindroos & Lohivesi 2006, 155). Pauni (2014) määrittelee kuntastrategian kuntaorganisaation toiminnan punaiseksi langaksi sekä päätöksiä ja toimintaa ohjaavaksi johdonmukaiseksi malliksi, suunnitelmaksi sekä tietoisesti päätetyksi toiminnan suunnaksi. Strategian avulla voidaan ennakoida tulevaisuutta ja lisätä kunnan mahdollisuutta selviytyä paremmin sen moninaisessa toimintaympäristössä, joka on nykypäivänä yhä enemmän epävarmuuksia täynnä. Hyvin sisäistetty strategia heijastuu kunnan arkitoiminnassa ja päätöksenteossa, mutta myös viisaissa valinnoissa ja ratkaisuissa, joilla ohjataan kunnan tulevaisuutta. Tällöin kunnan strategiatyössä omat heikkoudet osataan tunnistaa, vahvuuksia kehitetään, mahdollisuuksiin tartutaan ja toimintaympäristön uhkiin osataan varautua.

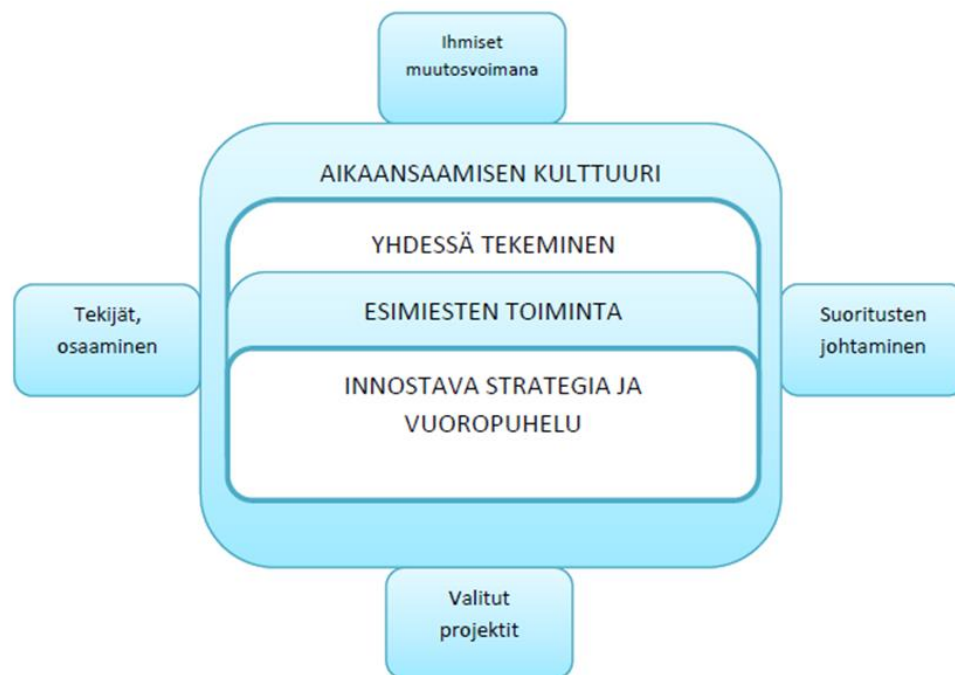
Yksityisen sektorin strategiasta julkinen eroaa siten, että yritykset toimivat omakatteisesti. Asiakaslisarvon lisäksi tulee yrityksen tuottaa toiminnallista ylijäämää. Jul-

kisen organisaation tulee puolestaan toimia tehokkaasti perustehtävän mukaisen lisäarvon tuottamisessa. (Lindroos & Lohivesi 2006, 139.)

Julkishallinnossa strategia voi koskea kahta eri intressitahoa, poliittista ja perustehtäviin liittyvää. Strategia voi olla näin poliittinen strategia, jonka tarkoituksena on vaikuttaa perustehtäviin ja lainsäädäntöön yhteistyössä poliittisten tahojen, lainsäätäjien ja ministeriöiden kanssa. Yhtäläillä strategia on toimintaa koskeva toimintastrategia, joka liittyy organisaation perustehtävien toteuttamiseen. Normaalisti jokainen yksikö tekee oman toimintastrategian, joka koostuu useasta erillisestä yksiköiden laatimista strategioista. Strategia koskee muun muassa julkisen sektorin tuottamia ja laissa säädettyjä palveluita, kuten esimerkiksi opetus-, terveys- ja sosiaalipalveluita, joiden työtehtäviin liittyy tiettyjä odotuksia ja muutostarpeita. Muutostarpeita ja haasteita luo varsinkin lainsäädäntöjen jatkuva muutos. Muutokset voivat toisinaan olla suuritöisiä. (Lindroos & Lohivesi 2006, 140-141.)

4.4 Strategia osaksi arkipäivää

Strategia alkaa elämään, kun se saadaan osaksi arkipäivää (Kuvio 6). Se on muutosta, jota ihmiset toteuttavat. Innostava strategia ja vuoropuhelu toimivat joka suuntaan ja kaikkien kesken. Esimiesten toiminnalla on tärkeä rooli strategian juurruttamisessa. Heidän strategiamyönteisyys näkyy myös organisaation sitoutumisena strategian toteuttamisessa, jolloin syntyy yhdessä tekemisen kulttuuri. Yhdessä selviydytään ja yhdessä saadaan aikaan aikaansaamisen kulttuuri, jota tukevat suoritusten johtaminen, tapa johtaa arkipäivän tekemistä strategian suuntaisesti niin, että organisaation kaikki jäsenet tietävät muun muassa toiminnan tarkoituksen ja tavoitteet. Myös valittujen projektien tulisi olla strategisia ja toteutettavissa sekä osaaminen ja tekijät tiedostettava, nyt sekä tulevaisuudessa, aikaansaamisen kulttuurin rakentumisen tueksi. (Kauhanen 2010, 33; Valpola ym. 2010, 8,57.)



Kuvio 6. Strategian toteutuksen elementit. (Valpola ym. 2010, 8.)

Strategian jalkauttamista helpottaa, kun mahdollisimman moni henkilö on voinut osallistua strategian täsmentämiseen ja selkeyttämiseen heti työvaiheessa. (Lindroos & Lohivesi 2006, 162).

Henkilöstö pitää motivoida toteuttamaan strategiaa. Tavoitteena on varmistaa, että jokainen ymmärtää strategian merkityksen. Usein esteenä on, että suurin osa henkilöstöstä ei ymmärrä tai tunne strategiaa. Tällöin työkaluina organisaatiossa tulisi käyttää strategian tiedottamisessa virallista ohjelmaa ja luoda selkeä yhteys henkilöstön tavoitteiden ja strategisten tavoitteiden välille. Muita työvälineitä ovat myös palkkio- ja kannustinohjelmat sekä osaamiseen liittyvät kehittämissuunnitelmat. (Kaplan & Norton 2009, 153.)

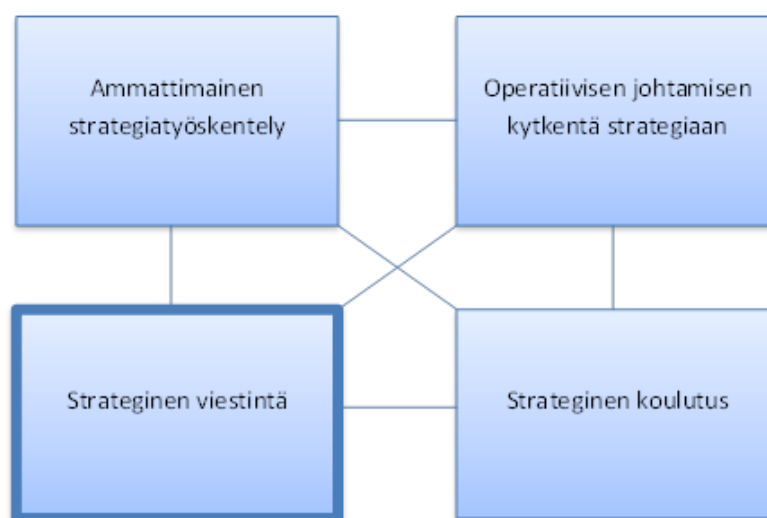
Nortonin ja Kaplanin (2009, 169) puhuu strategian toteuttamista sopeuttamisena, joka tapahtuu kolmessa vaiheessa:

- Henkilöstö perehdytetään strategiaan.
- Strategiaan liitetään henkilöstön henkilökohtaiset kannustimet ja tavoitteet.

- Henkilöstön tarvitsemat tiedot, taidot ja osaaminen strategian toteuttamiseksi varmistetaan sovittamalla koulutus- ja kehitysohjelmat strategiaan.

Henkilöstölle tulisi kertoa, tiedottaa strategiasta, toiminta-ajatuksista, arvoista ja viisista. Heille tulisi kertoa, mitä päämääriä organisaatiolla on, miten ne saavutetaan ja mikä on henkilöstön rooli tavoitteiden saavuttamisessa. Kun jokainen tietää henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden merkityksen strategiaan, on helpompi ymmärtää oman työn merkitys uudella tavalla ja toteuttaa henkilökohtaisia tavoitteita. Näin autetaan organisaatiota menestymään. (Kaplan & Norton 2009, 169.)

Kamenskyn mukaan organisaatioissa luullaan, että strategian liittyvät asiat kuuluvat vain harvoille. Strategiat toteutuvat kuitenkin vain jokapäiväisessä työssä ja kriittisin tekijä on organisaation jäsenten rohkeus, halu ja kyky uudistua. Uudistumiskykyyn vaikuttaa organisaation strateginen osaaminen ja se saavutetaan pitkäjänteisellä sekä intensiivisellä osallistumisella strategiatyöskentelyyn. Suurissa organisaatioissa kaikilla työntekijöillä ei kuitenkaan ole mahdollisuutta keskittyä yhtä tiiviisti tähän, jolloin strategisen osaamisen varmistamiseksi suuren roolin saa koulutus ja strateginen viestintä. Strateginen viestintä on osa strategioiden toteuttamisessa käytettävistä pääkeinoista (Kuvio 7). (Kamensky 2014, 341-342.) Se on inhimillisin sekä pehmein tapa toteuttaa strategiaa ja saada henkilöstö innostumaan siitä (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 8).



Kuvio 7. Organisaation strateginen osaaminen vuorovaikutusprosessina. (Kamensky 2014, 342.)

Åberg (2006, 121-122) on huomannut, että strategian toteuttamisvaihe nojaa usein organisaation viestinnän prosessimalliin, jossa ylimmän johdon edustaja kertoo uudesta strategiasta ja tilaisuus on nopeasti ohitse. Kuulijat eivät välttämättä sisäistä tilanteessa sitä, mitä heiltä jatkossa odotetaan. Pienillä muutoksilla tämä tilaisuus voitaisiin hyödyntää paremmin strategian viestimiseksi.

Strategiatyön kehityspolulla on vaiheita, jossa viestinnällä on suuri merkitys. Siinä organisaatiolle viestitään strategiasta ja strategiatyöstä keskustellaan. Strateginen keskustelu tapahtuu useassa eri organisaation osassa. Strategia muuttuu tarinoiksi ja saa näin muotonsa organisaatiossa. (Kehusmaa 2010, 19-21.)

Strategiaan liittyvässä tutkimuksessa sen toteuttamiseen ja käytäntöön viemisessä yhdeksi ongelmatekijäksi nousivat ongelmat sisäisessä viestinnässä. Tutkimuksessa ilmeni myös vaikeudet sitouttaa henkilöstö strategiaan, mutta luoda myös yhteinen ymmärrys. Yhtäläillä vaikeuksia oli strategian kiteyttämisen yksinkertaiseksi ja sitä tukevan tiedonkulun ja johtamisviestinnän varmistaminen. (Kehusmaa 2010, 23, 25.)

5 YHTEISÖVIESTINNÄSTÄ TYÖYHTEISÖVIESTINTÄÄN

5.1 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestintä on vakiintunut käsite, joka tarkoittaa erilaisten yhteisöjen, kuten julkisyhteisöjen, yritysten ja järjestöjen viestintää. Rinnalla käytetään myös muita käsitteitä, kuten yritys- ja organisaatioviestintää. Yritysviestintää käytetään yksityisen sektorin organisaatioiden viestinnästä. Organisaatioviestintä on synonyymi yhteisöviestinnälle ja koskee enemmän organisaation sisäistä viestintää. Organisaatioviestintä kattaa kauttaaltaan työyhteisön viestinnän. Viestinnän päätavoite on tukea yrityksen perustehtävää ja ydintoimintoja, jotka on määritelty sen toiminta-ajatuksessa, joka koostuu missiosta, visioista sekä arvoista (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 13; Juholin 2006, 16-17.)

Yhteisöviestintä jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään (k. esim. Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14). Honkala ym. (2013, 183) mukaan sisäiseen viestintään kuuluvat tiedon tuottaminen, muokkaaminen ja välittäminen sekä keskustelu ja ymmärryksen luominen. Lisäksi sen avulla rakennetaan yhteisöllisyyttä ja kulttuuria, joka heijastaa työyhteisön arvoja sekä historiaa. Pää tavoitteena on avoin ja hyvä tiedonkulku. Työn hoitamiseksi on työntekijän oltava tietoinen toimintaympäristöstään, tehtävistään, asemastaan ja organisaation tavoitteista. Työntekijän tietoisuus organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamisessa helpottaa häntä mieltämään paremmin työnsä tärkeyden sekä motivoi työskentelemään työyhteisönsä hyväksi.

Sisäinen viestintä käsitteenä on muuttunut vuosien mittaan. Uuden sisäistä viestintää kuvaavien käsitteiden löytäminen uudistaa käsityksiä viestinnästä. (Mazzei 2010, 232). Uusien käsitteiden tarkasteluun on vaikuttanut muun muassa viestintäteknologian kehitys ja suomalaisten työyhteisöiden muutokset, kuten toimintaympäristöjen laajentuminen ja monikulttuurisuus. Viestinnässä tulee ottaa huomioon ryhmä- ja aluekohtainen lähestymistapa suurien massojen sijaan. Näin varmistetaan paremmin viestien perillemeno ja ymmärrettävyys. (Juholin 2006, 140.) Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 14) mainitsevatkin, että sisäistä viestintää kuvaa enemmän termi työyhteisöviestintä.

5.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnän tarkoitus on auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Työyhteisöviestintä sisältää muun muassa organisaation tavoitteita, strategiaa, suunnitelmia, palveluja ja yleensä toimintaa, taloutta, muutoksia sekä päätöksiä koskevaa viestintää. Työyhteisöviestintä on sisäistä viestintää, joka sisältää perustietoja organisaation tarkoituksesta, pyrkimyksistä ja miten toteuttaa niitä. Yhtäläillä se on ajankohtaista tietoa tästä hetkestä, missä mennään. Tärkeintä on saada oikeanlaisella tiedolla työyhteisön jäsenet työskentelemään mahdollisimman hyvin ja kokemaan työnsä mielekkääksi. Mielekkäisyys lähtee oikeanlaisen tiedon saamisesta, joka on ymmärrettävää, josta pystytään keskustelemaan oman työorganisaation kanssa. Näin syntyy vuorovaikutus, jonka kautta työntekijä näkee roolinsa työyhteisössä, koko kokonaisuudessa, mutta ymmärtää myös tähän liittyvät asiat. Nämä perustiedot ja ajankohtaiset tie-

dot ovat organisaation strategiaa, niitä tavoitteita ja valintoja, jotka organisaatio tarvitsee menestyäkseen. Jos viestintä koetaan huonoksi, vaikuttaa se strategian toteutumiseen heikentävänä tekijänä. Viestintä ja siihen liittyvä yhteistyö voivat olla suurin este strategian toteutumisessa aina strategiatyön laadinnasta lähtien. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6; Juholin 2006, 144.)

Åbergin mukaan työyhteisöviestinnän tarkoitus on prosessina olla tapahtuma, joka koskee työyhteisön ja sen jäsenten keskinäistä toimintaa, jossa toimintaa koskevat merkitykselliset tulkinnat saatetaan työyhteisön tietoisuuteen vuorovaikutteisen verkoston välityksellä. Työyhteisössä viestitään, koska viestintä toimii informoinnin lisäksi perustoimintojen tukena eli tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa ja välittämisessä asiakkaille. Viestinnän tarkoitus on myös vaikuttaa työyhteisössä olevien ihmisten, tuotteiden ja palveluiden tavoitekuvan pitkäjänteiseen rakentamiseen. Aikajänne viestinnässä ulottuu näin työyhteisön perustamiseen liittyvistä vaiheista aina tulevaisuuden visioihin. Viestintä toimii työyhteisöön ja työhön perehdyttämisen välineenä, mutta myös vuorovaikutuksena, jolla tyydytetään ihmisten sosiaalisia tarpeita. (Åberg 2000, 95, 99-100.)

5.3 Työyhteisöviestintä kuntaorganisaatiossa

Lainsäädännön erilaiset säännökset vaikuttavat kuntaorganisaation työyhteisöviestintään. Tiedottamista ja viestintää koskevia säännöksiä löytyy esimerkiksi:

- hallintolaista (Hallintolaki 434/2003)
- kuntalaista (Kuntalaki 410/2015, 29 §)
- laissa työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007, 1 §)
- laissa viranomaisten toiminnan julkisuudesta. (Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999, 3 §)

Säädetyissä laissa huomioidaan muun muassa kuntalaisten tiedonsaantioikeus ja viranomaisen toiminnan julkisuus, joita on tarkoitus noudattaa myös kunnan omassa työyhteisöviestinnässä. Kunnan henkilöstöä pidetään sen organisaation voimavarana.

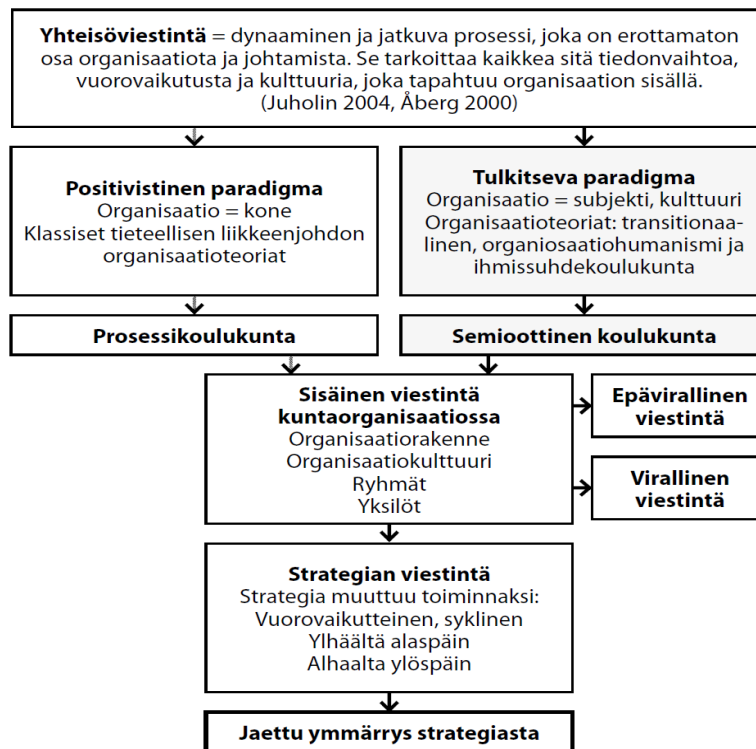
Arjen työssä käytettävillä hyvillä viestinnän keinoilla tämä voimavara voidaan saada organisaation käyttöön. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 8-9.)

Henkilöstöön kohdistuvaan viestintään voidaan soveltaa yhtäläillä hallintolain samoja periaatteita, mitä kuntaorganisaation asiakkaisiin ja organisaation tarjoamaan asiakaspalvelulle säädetään. Viranomaisen avoimuus ja hyvä tiedonhallintatapa, kuten myös vapaan mielipiteen muodostaminen voidaan nähdä osana työyhteisöviestinnän toteuttamista. Ehkä suurimpana suuntaviivana kuntaorganisaation työyhteisöviestinnässä toimii laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta, jossa viitataan toiminnan kehittämiseen ja mahdollisuuteen vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat omaa työtä ja työyhteisöä, henkilöstön työelämän laatua ja tuloksellista palvelutuotantoa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 8-9.)

6 STRATEGIAVIESTINTÄ

Tavoitteiden saavuttamiseksi strategiaproessiin kuuluu strategian toimeenpano, johon koko henkilöstö osallistuu. Arkisen toiminnan kehittäminen strategian mukaiseksi vaatii organisaatiossa strategiaviestintää. (Hämäläinen & Maula 2006, 25,28.)

Isoissa organisaatioissa henkilöstömäärän ollessa suuri, kaikki eivät pysty osallistumaan strategiatyöskentelyyn, jolloin strategiaviestinnän ja koulutuksen osuus haastaa organisaatiota (Kamensky 2014, 342). Strategiaviestintä on toimintaa, joka on osa sisäistä strategiaproessia. Siihen kuuluu viestintä, joka tukee strategian toteuttamista, mutta myös viestintä strategiaproessista itsestään ja strategian sisällöstä. (Mantere 2008, 41.) Strategiaviestintä on yhteisöviestintää ja osa organisaation sisäistä viestintää eli työyhteisöviestintää (Kuvio 8). Kuvion prosessissa strategiaviestinnällä on paikka jatkuvassa viestinnän prosessissa, joka on osa organisaatiota ja sen johtamista. Se on vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa, jota tapahtuu alhaalta ylöspäin ja päinvastoin. (Strandman 2009, 57.)



Kuvio 8. Yhteenveto viestinnästä tutkimuksessa ”Se vain ilmestyi”
- Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintäkuntaorganisaatiossa (Strandman 2009, 57.)

6.1 Strategiaviestinnän tarkoitus

Strategiaviestintä ei ole erillinen osa strategiaprosessia vaan sen kuuluu kulkea läpi kaikki prosessivaiheet (Suominen ym. 2009, 153). Strategiaprosessissa kaikissa vaiheissa viestinnän rooli on keskeinen (Salminen 2008, 84). Strategiaviestinnässä pitää viestintä sovittaa eri kohderyhmille ilman, että strategian sisältö muuttuu. (Kehusmaa 2010, 32-33).

Aulan ja Mantereen (2011, 51) mukaan strategiaviestintä ei ole pelkästään strategian toteuttamista vaan tapa tehdä strategia eläväksi. Strategisella organisaatioviestinnällä työntekijät saadaan miettimään työtään normaalia arkiajattelua enemmän. Åberg (2006, 123) painottaakin strategian jalkauttamiseksi viestintää aina sopivissa tilanteissa, kuten esimerkiksi kehitys- ja tuloskeskusteluissa.

Strategia ymmärretään omien kokemusten kautta, jolloin kokemukset eroavat toisistaan. Tämä vaatii eri tapoja viestiä strategiaa jokaiselle kohderyhmälle strategian si-

sältöä muuttamatta. Strategiaviestintä voidaan jakaa kohderyhmän mukaan neljään sopeuttamisalueeseen, joita ovat:

- strategiatyöskentelyyn viestiminen samanaikaisesti kaikkien osallistuvien kesken
- strategiaviestintä alaspäin
- strategiaviestintä ylöspäin
- strategiaviestintä organisaation ulkopuolisille sidosryhmille.

Edellä mainituista strategiaprosesseihin osallistuvilla on paras mahdollinen asema yhteiseen näkemykseen strategiasta ja sen ymmärtämisestä erilaisista kokemuksista ja taustoista huolimatta. Tähän päästäkseen on osallistuvien keskusteltava seikkaperäisesti ja paljon. Kommunikoinnin tulee olla täsmällistä sekä huolellista ja yhteinen ymmärrys tulee varmistaa aina uudelleen, toistuvasti. (Kamensky 2014, 343.)

Sopeuttamisalueista strategiaviestintä alaspäin ja ylöspäin kärsivät usein strategian riittävstä pelkistämisestä, kaksisuuntaisen viestinnän huonosta toiminnasta ja ajan vähyydestä. Strategiaviestintä on tärkeää strategian toteuttamisen kannalta. Strategian hyväksyy yksi taho, mutta strategiaviestinnän kannalta on silti hyvä kokonaisnäkömyksen syntymiseksi ja runsaan hedelmällisen vuoropuhelun aikaansaamiseksi varata aikaa ja työtä asioiden selkeyttämiselle. Ulkopuolisille sidosryhmille organisaation strategiaviestintä on usein positiivisen yrityskuvan luomista, jossa viestinnän tulee vastata todellisuutta organisaation toiminnasta. (Kamensky 2014, 343-344.)

Kamenskyn (2014, 344) tuo esille strategian perustietojen hallinnan. Ilman perusterminologiaa, kuten esimerkiksi toiminta-ajatuksen, vision, strategisten tavoitteiden hallitsemista yhteisenä strategiakielenä, ei voida strategiaa viestiä eteenpäin. Yhteinen kieli on osa organisaation niin sanottua strategista joukkuetyöskentelyä. Usein todellisuus kertoo kaiken ja koulutuksista sekä kokemuksista huolimatta perusteet menestyksestä strategiatyöskentelyä varten ovat hukassa. Haluttuun strategian mukaiseen tulokseen pääseminen edellyttää teknologista, taloudellista ja sosiaalista osaamista, jossa vuorovaikutussuhteet ovat tärkeitä.

Salminen (2008, 84-85) jakaa strategiaviestinnän kahteen osaan niin sanotussa ASKEL-mallissa. Ensimmäinen on strategiaproessin aikana tapahtuva vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä. Tämä sisältää horisontaalisen vuorovaikutuksen yksilöiden, osastojen ja toimintojen kesken sekä vertikaalisen vuorovaikutuksen alaisten ja esimiesten kesken. Toinen osa on lanseeraus eli strategian julkistaminen, sisällön kuvaaminen organisaatiolle.

Hämäläinen ja Maula (2006, 28) puolestaan jakavat strategiaviestinnän kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat strategian sisällöstä viestiminen, strategian toteuttamista tukeva viestintä ja strategiaprocessista viestiminen. Strategian sisällön viestintä koskee strategian johdonmukaista tiedottamista ja yhteisen ymmärryksen luomista, jossa samalla strategiaa luodaan, mutta myös toimeenpannaan. Strategian toteutumista tukee strategiaviestintä, joka on melkein jokapäiväistä työviestintää. Tämän viestinnän tarkoitus on tukea organisaation jäseniä heidän työtehtävissään sekä samalla luoda arkinen toiminta strategian mukaiseksi. Henkilöstöltä kerätyt palautteet ja aloitteet kuuluvat strategian toteutumista tukevaan viestintään. Strategiaprocessista viestimiseen kuuluvat strategiatyöskentelyä, rooleja, aikatauluja ja vastuuta koskeva viestintä.

Strategiaviestintään kuuluvat kirjoitetut sekä puhutut viestit, mutta myös avainhenkilöiden ja johdon käyttäytyminen. Strategiaviestintä on ylimmän johdon vastuualuetta. Ilman heidän viestintävastuuta strategia voi tuhoutua. Organisaation täytyy kokea, että johto viestii strategian toteuttamisen tärkeäksi. (Salminen 2008, 85.)

6.2 Strategiaviestinnän haasteet

Huono viestintä heikentää ja hidastaa strategian toteutumista. Suurimmiksi esteiksi strategian toteutumiselle saattavat muodostua eri yhteistyömuodot ja viestintä jo strategian laadinnasta lähtien. (Juholin 2006, 144.)

Strategian viestiminen vaatii sen kiteyttämisen viestintäkelpoiseksi. Yrityksissä toimitusjohtajan tekemän kiteytyksen jälkeen johtoryhmä jäsenet sekä lopulta keskijohdosta kiteyttävät strategian viestintäkelpoiseksi. Paras tulos saadaan, kun esimiehet ja alaiset tekevät yhdessä työtä strategian eteen pohtimalla, mitä strategia tarkoittaa juu-

ri meidän työssä. Näin koko yrityksen strategia muuttuu henkilökohtaiseksi strategiaksi. (Salminen 2008, 87-88.)

Strategiatyössä vaikeutta tuottavat käsitteiden ja kielen monimutkaisuus, jolloin strategian kirkkain ajatus jää puuttumaan. Jäsentämätön strategia ja strategian vaikeaselkoinen termistö johtavat usein käsitykseen, että strategia on johtoryhmän työtä, jota tehdään jossain, arjesta kaukana. (Salminen 2008, 90-93.)

Strategiaviestinnässä sanoman lähettäjä ja vastaanottaja voivat käsittää viestin erilailta, koska lähettäjän ja vastaanottajan käsite- sekä reaali maailma poikkeavat hyvin usein toisistaan. Strategiakäsitteille ei löydy yksiselitteistä teoriaa tai sisältöä vaan organisaation tulisi määritellä ne itse. (Kamensky 2014, 343.)

Tehokas strategiaviestintä vaatii hyvää organisointia ja sitä tulisi kehittää järjestelmälliseksi toiminnaksi selkeineen tavoitteineen sekä helposti seurattavaksi ja ohjattavaksi. Käytännön työn voi siirtää taholle, joka pitää huolen tiedon hankkimisesta, tuottamisesta ja sisällön selkeydestä sekä viestinnän koordinoimisesta, viestintäkanavista, keskusteluiden mahdollistamisesta ja informaatiotilaisuuksista. Strategiaviestintä tulee olla sisäänrakennettu siihen prosessiin, jolla se viedään osaksi organisaation arkipäivän toimintaa. Toimeenpano tulisi tapahtua organisaatiossa hallitusti, ei hajallaan. (Salminen 2008, 85-86.)

Salminen (2008, 96) muistuttaa, että suomalaisissa organisaatioissa pitäisi parantaa viestintätaitoja. Johdossa ei välttämättä tiedosteta viestinnän puutteita, sillä luotettavan käsityksen saaminen organisaatiossa tapahtuvan viestinnän tilasta on vaikeaa. Viestinnän todellisesta tilasta saatu tieto voi olla epäluotettavaa. Alhaalta ei herkästi informoida kielteistä viestintää ylös johdon suuntaan. Tällöin strategian toteuttamisessa johto voi elää suuressa informaatiotyhjyydessä ajan tasalla olemisen sijaan.

Salminen (2008, 95) painottaa vuorovaikutuksen osuutta strategian toteuttamisessa. Vuorovaikutus on kahden tai useamman henkilön kesken tapahtuvaa viestintää. Esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa alainen voi esittää näkemyksiään sekä tehdä kysymyksiä strategiasta esimiehen strategiaa koskevan puheenvuoron jälkeen. Myös esimiehellä on mahdollisuus tarkentaa sekä oikaista alaisen käsitystä

strategiasta tarpeen niin vaatiessa. Tämä luo ymmärtämisen kehämäisen prosessin, joka on tärkeässä asemassa strategian viestimisessä. Näin vältetään strategian viestimisessä huomion kiinnittyminen epäolennaisiin kohtiin sekä näin väärinkäsitysten syntyminen. Mitä enemmän alaiset osallistuvat strategiseen suunnitteluun sitä paremmat mahdollisuudet heillä on sisäistää strategia sekä sitoutua siihen.

Mitä enemmän strategiaa koskevissa tilaisuuksissa on ihmisiä, sitä vähemmän strategiaan liittyvää keskustelua syntyy. Kaksisuuntainen kommunikointi on kuitenkin viestintää tehokkaimmillaan. Viestin perillemenon saattamiseksi on hyvä järjestää keskustelutilaisuuksia pienemmissä ryhmissä, kuten tiimeittäin, yksiköittäin tai jopa kahden kesken. (Lindroos & Lohivesi 2006, 163.)

6.3 Esimies ja strategiaviestintä

Esimiehen tehtäviin Hyppäsen (2013, 58) mukaan strategiaviestinnässä kuuluvat:

- Organisaation arvojen, vision ja toiminta-ajatusten kertaaminen alaisille.
- Kertominen, millä strategialla organisaation tavoitteet saavutetaan.
- Strategian selventäminen omalle osastolle tai yksikölle kertomalla, mitä se tarkoittaa heidän kannalta.
- Rohkaiseminen keskusteluun sekä antaa aikaa sille.
- Henkilöstön ajatusten ja mielipiteiden kysyminen tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollisella parhaalla tavalla.
- Kehityskeskusteluiden valmistelu ja toteutus sekä henkilökohtaisten ja tiimi-kohtaisten tavoitteiden konkretisoituminen koko yksikön tavoitteista.

Esimies tarvitsee tarpeelliset tiedot strategiasta, jotta hän pystyy toteuttamaan oman osuutensa strategian viestijän roolissa sekä itse myös sen käytäntöön viejänä. Strategian vieminen käytäntöön portaittaisesti etenemällä vaatii tavoitteiden asettamista esimiehelle. Tavoitteet asettaa hänen oma esimies. Asetetut strategiset päämäärät sekä tavoitteet tulee toistaa usein. Tukena käytetään esimerkiksi kirjallista materiaalia intranetissa. (Hyppänen 2013, 58)

Strategian jalkauttaminen voidaan usein ymmärtää väärin tai ei ollenkaan. Näin voi tapahtua myös esimiehelle. Johdon tulisi huolehtia hyvästä dokumentaatiosta sekä toimintaohjeista varmistaakseen, että strategiasta on kaikilla yhteinen ymmärrys myös esimiestasolla. (Erämetsä 2009, 81.)

Esimiehen tehtävänä on saada strategiasta kiinnostava ja innostava. Tämä vaatii myös esimieheltä itseltään tähän samaan innostukseen sitoutumista. Innostukseen vaikuttavat muun muassa esimiehen saama tuki strategiaviestinnässä. Esimiehen toimiessa strategian keskeisenä toimeenpanon välineenä, pitää sen toteuttamiseksi antaa riittävät toimintaedellytykset. (Erämetsä 2009, 83; Hämäläinen & Maula 2006, 112.)

Esimiehen täytyy kokea roolinsa miellyttävänä strategiaviestinnässä sekä tietää, mitä organisaation häneltä edellyttää roolissaan. Esimiestä tulisi tässä tehtävässä tukea sekä tarjota hänelle strategiaviestintää tukevia työkaluja. Yleisin tapa tukea on strategiaa käsittelevä kalvosarja, mutta enemmän voi auttaa ja tukea on hyvin rakennettu laajempi strategiaviestinnän työkalupakki. (Hämäläinen & Maula 2006, 112-113.)

Hämäläisen ja Maulan (2006, 113) mukaan työkalupakki voi sisältää:

- laajempaa tietoa strategiasta ja taustoista
- siihen liittyvää tukiaineistoa sekä esittelymateriaalia
- listat tarpeellisista lähteistä (mm. intranet-sivusto) sekä strategiaan liittyvät tärkeät yhteystiedot
- strategiaproessin kuvauksen ja tietoa tulevista toimenpiteistä
- informaatiota strategiaviestinnän esimiesviestinnästä ja merkityksestä
- valmiit kysymykset ja vastaukset
- valmiiksi laadittuja kyselypohjia ryhmän jäsenten, kuten tiimien, tiedon tarpeiden kartoittamiseen
- valmiit mallit esimies-alaiskeskusteluun, perehdytykseen ja ryhmätyöskentelyyn.

6.4 Strategiaviestintää tukevat välineet

Yrityksmaailmassa menestyneimmissä yrityksissä viestintäprosessia vetää ylimmät johtajat ja viestintäryhmällä on suunnitelma, jolla taataan oikean tiedon ja kohdeyleisön kohtaaminen. Viestinnässä hyödynnetään eri kanavia ja ryhmä selvittää säännöllisesti, että henkilöstö on ymmärtänyt viestin, eivät vain nähneet ja kuulleet sitä. (Kaplan & Norton 2009, 171, 173.)

Kaplan ja Norton (2009, 172-173) ovat ottaneet esille useita viestintäkanavia ja -keinoja, joita organisaatiot käyttävät strategian viestinnässä ja viestintäsuunnitelmissa. Näitä ovat:

- sosiaaliset tapaamiset, joihin kuuluu yleensä itsensä asian lisäksi viihde ja tarjottavat virvokkeet
- videot, jossa ylin johto kertoo strategiaan liittyvien asioiden tärkeydestä
- intranet eli organisaation sisäinen internet-sivusto
- pienryhmätapaamiset, kuten esimerkiksi keskustelut, kokoukset, viikkokatsaukset ja tiimit
- organisaatio- tai yksikötason uutiskirjeet
- PowerPoint-esitykset
- julisteet, ilmoitustaulut, julistesarja
- strateginen tulosraportti
- henkilökohtainen konsultointi
- viestintäfoorumit
- web-seminaarit
- esite strategian suunnittelusta
- strategiset muistinvirkistykset.

Lamberg (2014, 123) listaa puolestaan sisäisen viestinnän välineinä:

- internetin
- sähköpostin
- sähköiset työpöydät/-alustat (mm. Sharepoint)

- oman portaalin
- sosiaalisen median (esim. Blogit, Facebook, Twitter ja wikit)
- extranetin
- verkkoasemat
- tiedostot
- tekstiviestit
- asiankirjahallintajärjestelmät.

Sähköisten välineiden käyttäminen korostuu, kun organisaatio työskentelee hajallaan, toimipisteet kaukana toisistaan (Lindroos & Lohivesi 2006, 164).

Strategiaa koskevassa viestittämisessä voidaan kokeilla uusia keinoja, kuten strategian kirjoittamista tarinan muotoon tai tarinakerronta kommunikoinnin muodossa rooliesityksenä tai näytelmänä. Yhtälailla strategiaviestintään käytettäviä uusia foorumeja ja paikkoja, joissa strategiaa voidaan käsitellä verkossa virtuaalisesti tai fyysisesti lähellä, välillisesti tai kasvotusten. Virtuaaliset työtilat ovat lisääntyneet viime aikoina. Tällaisia ovat muun muassa organisaation sisäisessä verkossa tai intranetissa hyödynnettävät tilat tai sosiaalisen median eri muodot. Uusi viestintäteknologia avaa paljon mahdollisuuksia strategian käsittelyn eri vaiheisiin. Uusilla sähköisillä viestintäareenoilla voidaan välittää tietoa tai keskustella, mutta myös ylläpitää toiminnan kannalta tärkeitä tietovarastoja. Tätä teknologiaa kannattaa ottaa käyttöön organisaatioissa. (Honkala ym. 2013, 185; Juholin 2008, 270, 121-122; Lindroos & Lohivesi 2006, 164.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tapaustutkimuksen kohdalla sekä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä käytettäessä tutkimusta tulee arvioida laadullisen tutkimuksen kohdat huomioon ottaen, ellei tutkimus ole pelkästään määrällistä aineistoa sisältävää. Tutkimustulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat, vaikka pyrittäisiin virheiden minimointiin. Tällöin on hyvä pyrkiä arvioimaan valmistuneen tutkimuksen luotettavuutta. Tähän on olemassa useita eri tapoja. (KvaliMOTV 2016; Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Tutkimuksen luotettavuutta määritellään usein termeillä reliabelius ja validius. Reliabelius on toistettavuus mittaustuloksissa ja validius tutkimusmenetelmän tai mittarin kyky mitata tutkimuksessa mitattavaa kohdetta. Reliabelius pystytään toteamaan usealla eri tavalla, kuten kahden arvioijan päätymistä samaan tulokseen tai eri tutkimuskerroilla henkilöltä saatu sama tulos. Validius on puolestaan heikosti osoitettavissa, sillä käsitys tutkijan ja vastaajien yhteisestä samasta käsityksestä kysymyksen sisällöstä ja tarkoitusperästä on altis väärille johtopäätöksille, jolloin mittari aiheuttaa virheellisiä tuloksia. Tutkimuksen luotettavuutta tulisikin tukea muulla tavalla. Yksi tapa on tutkijan laatima tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta, joka koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Kertomisen pitää tapahtua selkeästi ja totuudenmukaisesti. Tämän kaltaisia luotettavuustekijöitä ovat aineiston keräämiseen liittyvät olosuhteet, paikat, käytetty aika, häiriötekijät, haastattelun virhetulkinnat sekä tutkijan oma arviointi tutkimustilanteesta. Luotettavuutta saadaan myös luokittelujen syntymisestä ja perusteista, mutta yhtäläillä kyvystä punnita vastauksia ja saattaa ne teoreettisen tarkastelun tasolle. Tulkintojen esittäminen tulee myös perustella. Suorat haastattelutuotteet ja aidot, alkuperäiset dokumentit rikastuttavat tutkimusselostetta. Määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa validiutta lisätä käyttämällä myös muita tutkimusaineistoja, joissa on ratkaistu samoja ongelmia, jolloin puhutaan aineistotriangulaatiosta. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-233.)

Vilka (2007, 152) puolestaan määrittelee tutkimuksen validiuksen ja reliabeliuksen yhdessä kokonaisuusluotettavuudeksi, jota voidaan parantaa tutkimuksessa tutkimal-

la sitä, mikä tutkimusongelmassa on selkeästi määritelty, kuten perustelemalla valittu perusjoukko tutkimukselle, valitsemalla oikea tapa ja aika kerätä aineistoa, kysymykset ovat mahdollisimman paljon arkikielellä ja kysymyksiä sekä vastausvaihtoehtoja on tutkimuksessa oikea määrä.

Kokonaisuutena voidaan vahvistaa myös toisilta saaduista kommentteista. Kommentteja voivat antaa ohjaajat, aihealueen asiantuntija, kollegat tai vertaisryhmät. Keskustelua voidaan käydä tutkimusaiheen ja -ongelman valinnasta sekä muotoilusta, mittarin kysymysten muodoista ja sisällöstä, tutkimuksen tuloksista ja mahdollisista virheistä, tutkittavia valinnasta ja analyysitavoista. (Vilka 2007, 153.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuus kiteytyy perusteelliseen ja huolelliseen suunnitteluun yhdessä tarkkaan harkitun toteutuksen kanssa. Aiheena esimiehen strategiaviestinnän kehittäminen on ajankohtainen, osa organisaation jokaista arkipäivää ja siinä huomattu ongelma ja sen tutkimattomuus yhdessä kehittämistyön perusta. Tutkimuksen kohdehenkilöt rajattiin tarkasti kyselyssä tiettyihin kohdehenkilöihin eli Kangasalan kuntaorganisaation esimiehiin, joilla on alaisia. Teemahaastattelu rajattiin koskemaan kyselyssä mukana olleiden esimiesten alaisiin.

Kyselyn kysymykset sekä teemahaastattelu laadittiin tutkimusaiheen mukaisesti ja ne testattiin kolmella henkilöllä sekä tarkistettiin ennen kyselyn ja haastattelun toteuttamista. Kummankin toteutus kerrotaan läpi tutkimus- ja kehittämistyön sekä tarkemmin aineiston hankintaa koskevassa kohdassa. Lisäksi haastatteluaineiston laadukkuudella ja suorilla haastattelulainauksilla pyritään lisäämään luotettavuutta ja rikastamaan tutkimuksen sisältöä. Luotettavuutta lisätään myös aiemmilla samaa aihealuetta käsittelevillä tutkimuksilla ja niiden tuloksia vertailemalla omassa tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Luotettavuutta voidaan tuoda esille lisäksi laadullisen aineiston analyysissä käytetyillä luokituksilla kertomalla niiden syntymisen alkujuurista ja luokittelusta. (Hirsjärvi ym. 2010, 232; Hirsjärvi & Hurme 2015, 185-189.)

Yllä mainittuja luotettavuustekijöitä tämän kehittämistehtävän kohdalta tuodaan esille seuraavissa kappaleissa 7.2 aineiston hankinta ja 7.3 aineiston analysointi.

Eettinen tutkimus on hyvän tieteellisen käytännön noudattamista, jossa eettiset näkökohdat on huomioitu oikein ja riittävästi. Eettisyys koskee aiheenvalintaan ja syytä

tutkimisen aloittamiseksi. Hyviin käytänteisiin kuuluvat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus niin tutkimustyössä kun tulosten taltioinnissa, niiden esittämisessä ja tutkimuksen arvioinnissa. Eettisyyttä ovat oikeanlaiset menetelmät tiedonhankinnassa, tutkimisessa ja arvioinnissa sekä toisten julkaisujen arvon mukainen käyttäminen omassa julkaisussa. Hyviä käytänteitä ovat yksityiskohtaiset suunnitelmat, toteutukset ja raportointi niin kuin tieteelliselle tiedolle on asetettu sekä aineiston käsittely ja säilyttäminen sille oikealla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2010, 23, 27; Tuomi & Sarajärvi 2013, 129, 132-133.) Etsiessäni opinnäytetyölle aihetta, tutkimusaihe annettiin Kangasalan kunnan toimesta tarpeelliseksi nähdystä aiheesta, johon haluttiin saada vastauksia sekä kehittämisideoita. Työn edetessä olemme pitäneet säännöllisin väliajoin yhteyttä työn etenemisestä ja siinä tarvittavien asioiden, kuten tutkimusluvan selvittämiseksi. Työstä tehtiin sopimus toimeksiantajan, tekijän ja oppilaitoksen välillä. Opinnäytetyöstä ja kyselyn tekemisestä tiedotettiin kunnan johtoryhmässä ja kirjattiin tiedoksi osana palaverin pöytäkirjaa, joka oli luettavissa koko henkilöstöllä intrassa. Kyselyssä otettiin mukaan myös toimeksiantajan toivoma kysymys ja yhdessä muokattiin muutamia kysymyksiä parempaan muotoon. Esimieskyselyyn saatiin tutkimuksen toimeksiantajalta sähköpostilista kysymyksen saatteen ja vastauslinkin postittamista varten. Tarkemmat vastaukset kyselyn osuudesta tutkimuksen eettisyyteen löytyy kappaleesta 7.2. ja 7.3. Teemahaastattelua koski sama tutkimuslupa, joka saatiin kunnasta. Haastatteluun haastateltavat valitsi tutkija itse. Tarkempi selostus haastattelusta ja haastateltavien valinnasta eettisiin kysymyksiin löytyy kappaleesta 7.2. ja 7.3.

7.2 Aineiston hankinta

Esimiesten strategiaviestinnän kehittämiseksi tarvitaan tietoa strategiaviestinnän nykytilanteesta. Jos ajatellaan strategiaviestinnän tarkoitusta saavuttaa arkipäivän toiminta, ovat esimiehet ja työntekijät tarkoituksen mukainen kohde selvittää toimintaa strategiaviestinnän parissa.

Aineiston keräämisen kannalta tärkeitä kohdehenkilöitä olivat Kangasalan kunnan esimiehet ja työntekijät strategisen johdon ja kunnan kolmen eri palvelukeskuksen alueelta, joita olivat sosiaali- ja terveyskeskus, teknisen keskus ja sivistyskeskus.

Kyselyssä, joka tehtiin internetkyselynä Surveypal -nimisellä kyselyohjelmalla (liite 1), oli perusjoukkona kokonaistutkimuksessa Kangasalan kunnan esimiehet, joilla on alaisia. Ennen kyselyä käytiin kysymyksistä sähköpostiviestittelyä toimeksiantajatahon ja tutkijan välillä. Kysymykset tarkistettiin alustavasti kunnan kehitysjohtajalla, johdon sihteerillä ja kunnan tiedottajalla. Toimeksiantajatahon toivomuksesta kysymyslomakkeeseen lisättiin viimeiseksi kohta ”kehitysehdotuksia kunnan strategia- viestinnän kehittämiseksi”. Saate ja kyselylomake testattiin kolmella koehenkilöllä, jotta saatiin tietoa, onko lomake selkeä ymmärtää ja helppo täyttää. Samat koehenkilöt mittasivat myös vastausajan pituuden, joka oli noin 10–12 minuuttia. Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä sekä monivalintakysymyksiä. Kysely oli jaettu kolmeen osaan: taustatietoihin, strategiatyöhön ja strategiaviestintään liittyviin kysymyksiin. Vastaajat vastasivat anonyymina. Taustatietoja kysyttiin suppeasti. Näin huolehdittiin, ettei missään tilanteessa paljastuisi, kuka on vastannut. Kuntaorganisaatiossa kuitenkin tunnetaan hyvin esimiehet ja heidän taustatiedot, jolloin olisi liian helppo yhdistää vastaukset tiettyihin henkilöihin. Kyselyn vastauksissa vaihtoehdot olivat pääasiassa yhdestä viiteen ja avoimia kysymyksiä oli viisi.

Lopullinen hyväksyntä kyselylle saatiin Kangasalan kunnan johtoryhmältä 11.1.2016 käydyssä kokouksessa. Kutsu kyselyyn postitettiin kaikille esimiehille sähköpostitse, koska kunnan jokaisella esimiehellä on käytössä sähköposti ja internetyhteys, jonka kautta vastata kyselyyn.

Kyselyn postittamisen ajankohta tuli miettiä tarkasti (Vilkka 2007, 28). Kysely ajoitettiin keskemälle tammikuuta, jolloin kaikki mahdollisesti joululomalla olleet esimiehet oletettiin palanneen töihin. Kutsun (liite 2) kyselyyn sähköpostilla laittoi 12.1.2016 eteenpäin johdon sihteeri Marja Mielonen. Kutsuun oli laitettu tietoa kyselyn lähtökohdasta, tarkoituksesta, luottamuksellisuudesta, kyselyn linkki sekä ajankohta, jolloin kyselyyn toivottiin vastauksia. Lisäksi saatteen lopussa avattiin kaikille kyselyn tärkeimmät termit ja kerrottiin tutkijan yhteystiedot mahdollisten lisäkysymysten esittämistä varten. Lisäkysymyksiä koko kyselyn aikana tuli yksi.

Kyselyyn kutsuttiin esimiehiä yhteensä 121 kpl. Kysely oli auki aikavälillä 12.1.2016 – 29.1.2016. Kyselystä muistuttavia viestejä esimiehille laitettiin yhteensä kolme

kappaletta, joista tutkija itse laittoi viimeisen. Samassa viestissä kiitettiin alustavasti tutkimukseen osallistuneita ja kerrottiin, että tutkimus jatkuu haastatteluilla, jotka tehdään osalle henkilökuntaa. Vastauksia kyselyn määräpäivään mennessä saatiin yhteensä 42 kappaletta, jolloin vastausprosentti oli 34,7 %.

Teemahaastattelun kysymykset laadittiin ennen haastattelua rungoksi (liite 3) ja kysymykset testattiin kolmella koehenkilöllä. Testauksen jälkeen alustavat haastattelu-runko lähetettiin tarkistettavaksi toimeksiantajalle. Lupa haastatteluun saatiin kehitysjohtaja Jarmo Kivinevalta sähköpostitse 26.2.2016. Ennen haastateltavien kartoittamista, yhdeksi tärkeäksi kriteeriksi vaadittiin, että kaikkien työntekijöiden tuli työskennellä eri esimiesten alaisuudessa, jotta saatiin monipuolista tietoa kehittämistyötä varten. Haastattelua varten otettiin yhteyttä 16 työntekijään, jotka eivät olleet esimiesasemassa. Näistä 12 työntekijää suostuivat haastateltaviksi. Teemahaastattelua varten sovittiin haastattelut työntekijöiden työpaikoilla tai kotona heille ja haastattelulle sopivassa tilassa. Kolmessa haastattelussa haastattelutilannetta häiritsi asiakas, työkoneet tai haastattelutilan viereisen huoneen keskustelu.

Teemahaastattelut tehtiin aikavälillä 7.3.2016 – 14.3.2016. Haastattelun alussa käytiin läpi uudestaan haastattelun tarkoitus sekä annettiin haastateltavalle tueksi teemahaastattelu kysymysrunko. Koska haastattelu sisälsi osalle jonkin verran vieraita termejä, kuten strategia, strategiatyö, visio ja strategiaviestintä, käytiin termit läpi haastattelun edetessä yhdessä haastateltavien kanssa. Apuna käytettiin haastattelua varten valmiiksi laadittua materiaalia (liite 4). Strategiatyötä koskevassa haastatteluosiossa kuntastrategian nimeä koskevan kysymyksen kohdalla näytettiin Kangasalan onnistumissuunnitelmaa – Kuntastrategia vuoteen 2020 (liite 5).

Haastattelu käytiin teemojen mukaisesti. Joidenkin kysymysten kohdalla tehtiin tarkentavia kysymyksiä ja tarvittaessa palattiin vielä täydentämään kysymysten vastauksia, koska aihe oli hyvin paljon ajatuksia herättävä ja haastattelun loppua kohti myös monella ajatukset kirkastuivat aiheeseen liittyen. Haastateltavien lopullinen määrä 12 oli sopiva, koska yli kymmenen kohdalla oli huomattavissa, että tutkimuksen kannalta uutta tietoa ei enää haastatteluissa ilmennyt. Jokaista palvelukeskusta kohti haastateltiin yhteensä kolmea työntekijää. Haastattelut kestivät noin 16–35 minuuttia.

7.3 Tutkimusaineiston analysointi

Analyysivaiheessa tutkija näkee, onko hän saanut vastauksia tutkimuksen ongelmiin. Aineiston käsitteleminen ja analysoiminen tulee aloittaa mahdollisimman pian kenttä- ja keruuvaiheen jälkeen, jotta sitä voidaan vielä tarvittaessa selventää ja täydentää. Ensimmäisenä tarkistetaan tiedot ja niitä tarvittaessa täydennetään. Lopuksi aineisto järjestetään tarvittavan tiedon tallentamista sekä sen analyysija varten. (Hirsjärvi ym. 2010, 221-223.) Haastattelut tallennettiin digisanelimelle, josta ne litteroitiin tekstinkäsittelyohjelma Wordilla tekstimuotoon. Yhteensä litteroitua tekstiä kertyi 24 sivua. Teksti on luottamuksellista ja tutkijan hallussa. Esimiehille tehdyn kyselyn tulokset tallentuivat kyselyohjelma SurveyPaliin valmiiksi aineistoksi.

Analyysitavat voidaan jakaa esimerkiksi selittämiseen ja ymmärtämiseen. Selittämiseen kuuluu lähinnä päätelmien tekeminen ja tilastollinen analyysi, kun taas ymmärtämisessä päätelmien teon ohessa käytetään laadullista analyysia. Pääperiaatteena on valita helpoin tapa, jolla saa vastauksen tutkimustehtävään tai ongelmaan. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia tutkimusaineiston analysointitapoja. (Hirsjärvi ym. 2010, 224; KvaliMOTV 2016.)

Yksinkertaisin haastatteluaineiston analysointi on laskea ilmiöiden esiintymisen määrä. Useampi eri ilmiö voidaan esittää samassa yhteisessä diagrammissa tai taulukossa, mutta myös prosentteina. (Ojasalo ym. 2009, 99) Kyselyhaastattelun valmis, analysoitu aineisto siirrettiin ympyrä- ja pylväsdigrammeina taulukkolaskentaohjelma Exceliin.

Teemahaastattelun litteroidusta aineistosta tarkastellaan haastateltaville yhteisiksi nousseita asioita tai ilmiöitä. Ilmiöt voivat olla haastattelu-teemoista poiketen hyvinkin yllättäviä asioita, joita haastateltavat ovat pohtineet. Sisällönanalyysilla voidaan tarkastella eroja ja yhtäläisyyksiä tiivistäen sekä etsien. Tarkasteltava aineisto on muun muassa tekstimuotoon muutettu haastattelu, keskustelu tai kirjoja. Sisällönanalyysilla muodostetaan tiivistetty kuvaus ilmiöstä, jonka kautta tulokset kytkeytyvät ilmiötä koskevaan laajempaan kontekstiin sekä muihin tutkimustuloksiin, jotka itse aihetta koskevat. (Ojasalo ym. 2009, 99; Tuomi & Sarajärvi 2013, 103-105.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä samaa tarkoittavat asiat ryhmitellään ja tämän jälkeen ne yhdistetään luokaksi. Luokittelu on tärkeä osa analysointia ja sen tarkoitus on luoda pohja haastatteluaineiston tulkitsemiselle, yksinkertaistamiselle ja tiivistämiselle. Luokittelun avulla voimme verrata saadun aineiston osia toisiinsa. Jatkuva tulkinta on osa koko tutkimusprosessia ja se jatkuu koko prosessin ajan, jotta se olisi onnistunutta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 143-152; Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.) Haastattelusta saatujen tietojen perusteella analyysissä pyrittiin esimiesten strategiaviestinnän kehittämiseen liittyvän informaation laajaan kuvaamiseen. Luokittelulla saatiin vertailtua tutkimusaineiston eri osia keskenään ja etsittyä samankaltaisuuksia luokkien välillä. Jos luokkien välillä oli selkeitä yhteyksiä, luotiin niistä uusi luokka, kuten esimiehen strategiaa tukevat toimenpiteet. Lopputuloksessa laadittiin kokonaisvaltainen tulkinta ja kehittämistyö esimiesten strategiaviestinnälle kehittämisedotuksineen.

8 TUTKIMUSTULOKSET

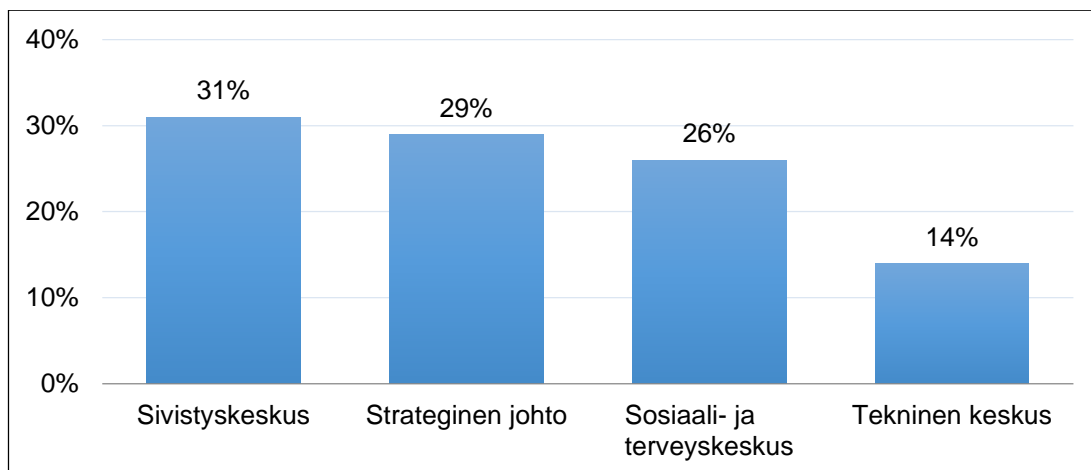
8.1 Esimieskyselyn tulokset

Tutkimustulokset esitellään taustatietojen jälkeen tutkimukseen valittujen ja teorian viitekehyksissä olleiden strategiaviestinnän kehittämisen pääkohtien kautta, joita ovat strategiatyö ja strategiaviestintä. Tässä kyselyssä haluttiin saada vastauksia kyselyn perusjoukolta eli lähiesimiehiltä vastauksia ja näkemyksiä strategiatyöhön sekä strategiaviestintään liittyen. Vastaukset esitetään kyselylomakkeen kanssa samassa järjestyksessä.

Kehittämistyön näkökulmasta osassa kysymyksiä vastaukset luokiteltiin luokkiin 1-5, jotta saadaan vastauksille keskiarvo ja paremmin selville vastausten suunta. Luokittelu menee seuraavasti: 5 Erittäin paljon, 4 Jonkin verran, 3 Vähän, 2 Erittäin vähän ja 1 En lainkaan.

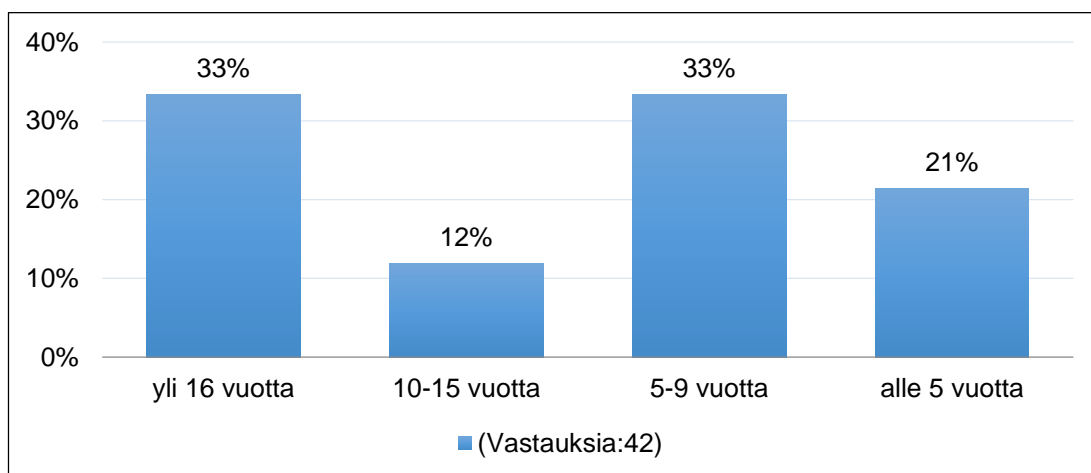
8.1.1 Kyselyn taustatiedot

Kyselyyn vastasi 121 esimiehestä yhteensä 42 (kuvio 9). Eniten kyselyyn vastattiin sivistyskeskuksesta yhteensä 13 henkilöä (31 %), toiseksi eniten strategisesta johdosta eli 12 henkilöä (29 %), kolmanneksi eniten sosiaali- ja terveyskeskuksesta 11 henkilöä (26 %) ja vähiten teknisestä keskuksista 6 henkilöä (14 %).



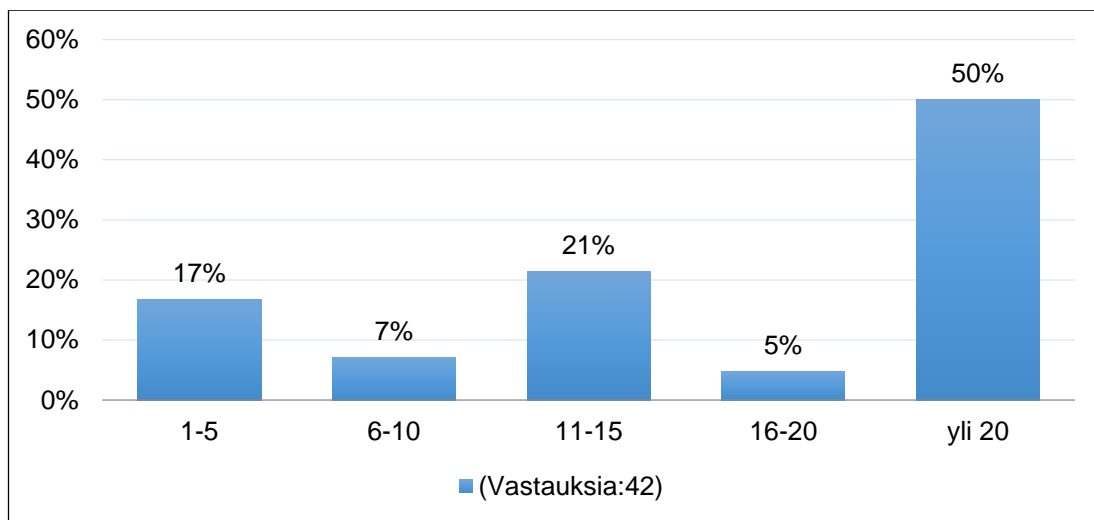
Kuvio 9. Kysymys 1. Palveluskeskus, jossa työskentelen esimiehenä

Vastanneiden esimiesten palvelusvuodet Kangasalan kunnalla (kuvio 10) olivat suurimmaksi osaksi yli 16 tai 5–9 palvelusvuotta eli kummassakin ryhmässä kolmannes vastanneista. 21 % esimiehistä oli työskennellyt alle 5 vuotta ja vähiten 12 % vastanneista on ollut kunnan palveluksessa 10–15 vuotta.



Kuvio 10. Kysymys 2. Palvelusvuodet Kangasalan kunnan palveluksessa

Alaisten lukumäärää (kuvio 11) kysyttäessä 50 % vastanneista toimii yli 20 työntekijän esimiehenä. Toiseksi eniten vastanneista (21 %) toimii 11–15 alaisen esimiehenä ja 17 % 1-5 alaisen esimiehenä. Vähiten vastaajista toimi esimiehenä 6-10 työntekijälle eli 7 % ja 16–20 työntekijälle yhteensä 5 %.

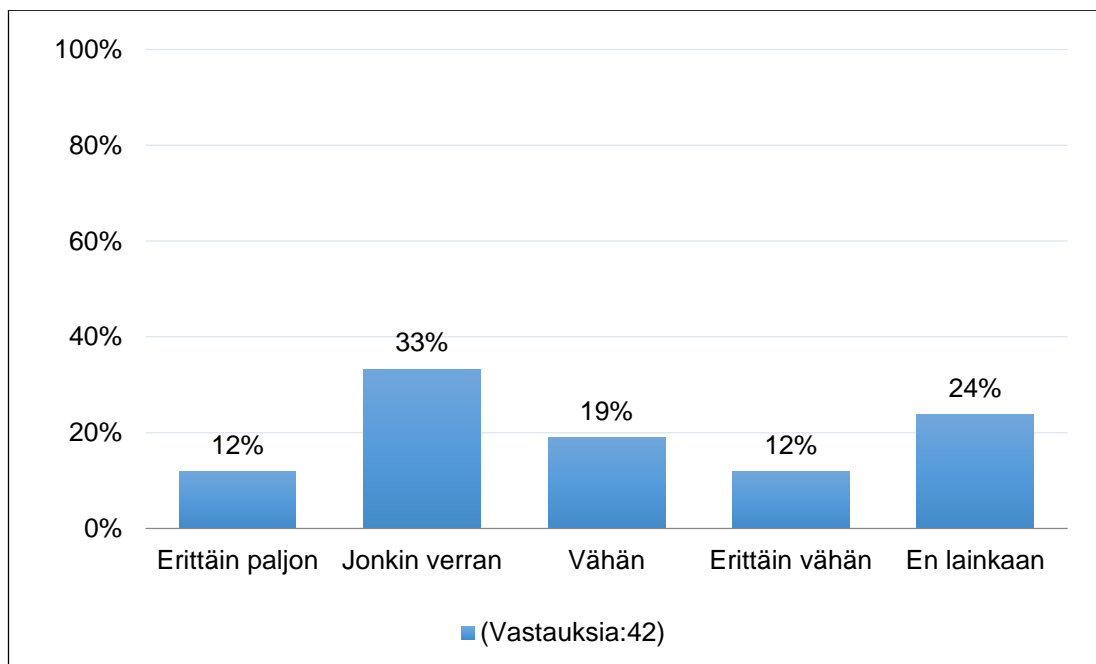


Kuvio 11. Kysymys 3. Alaisten lukumäärä

8.1.2 Strategiatyöhön liittyvät vastaukset

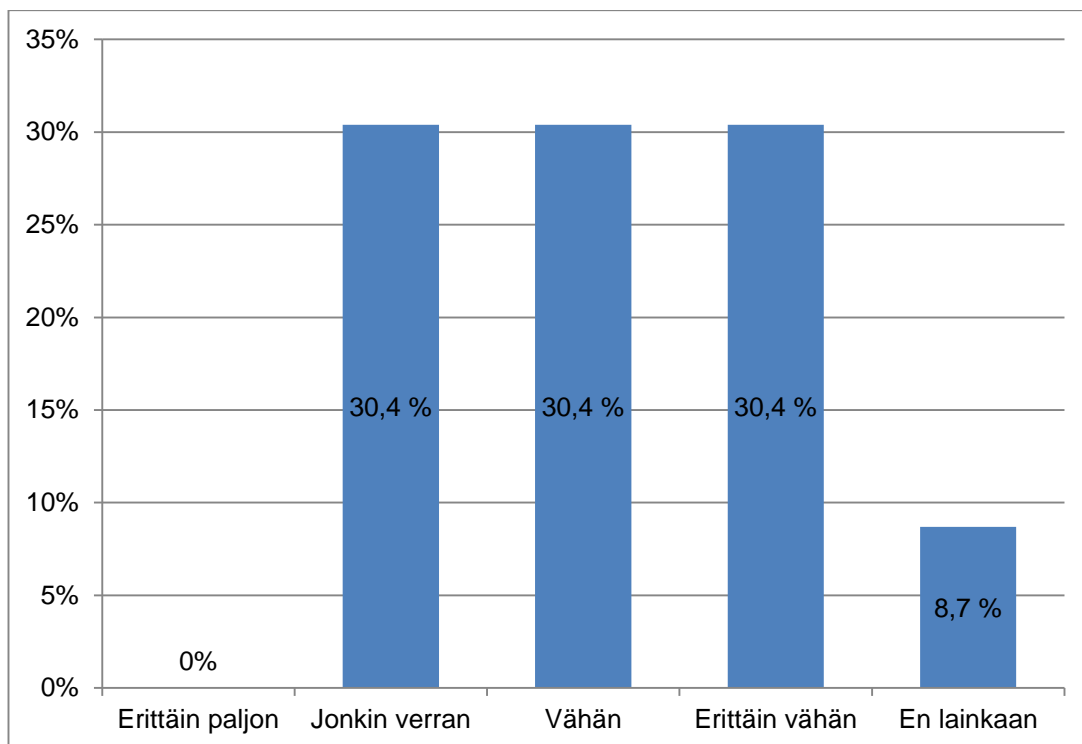
Strategiatyöhön liittyvässä osiossa esimiehiltä kysyttiin strategiatyöhön kohdistuvaa kiinnostusta eri kysymysten muodossa. Vastauksia saatiin strategian suunnitteluun osallistumisesta, halusta osallistua strategian suunnitteluun, strategiatyön tärkeyttä oman työn näkökulmasta ja alastrategian tiedostamisesta omassa yksikössä.

Esimiehiltä kysyttiin osallistumista kuntaorganisaation strategian suunnitteluun (kuvio 12). Vastanneista kolmannes eli 14 (33 %) henkilöä on osallistunut jonkin verran työskentelyyn, toiseksi suurin määrä eli yhteensä 10 vastaajaa (24 %) ei ole lainkaan osallistunut, vähän on osallistunut 8 (19 %) ja erittäin vähän 5 (12 %) vastaajista. Erittäin paljon on osallistunut yhteensä 5 (12 %) vastanneista esimiehistä. Yhteensä 23 esimiestä on osallistunut vähän, erittäin vähän tai ei ollenkaan kuntaorganisaation strategian suunnitteluun. Tämä edellä mainittu tieto on tärkeä kysymystä 5 varten.



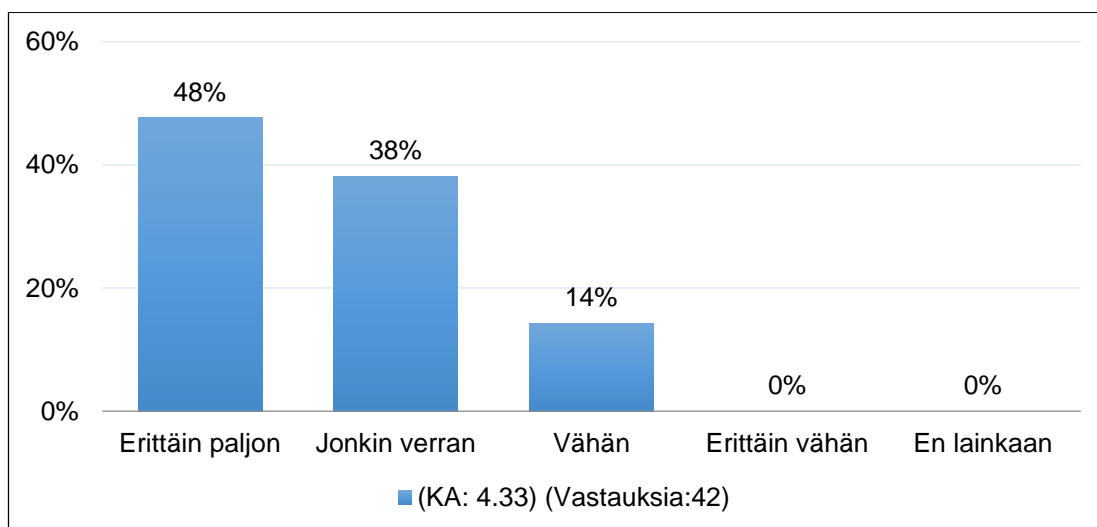
Kuvio 12. Kysymys 4. Olen osallistunut kuntaorganisaation strategian suunnitteluun

Esimiehiltä (23 kpl), jotka vastasivat osallistuneensa vähän, erittäin vähän tai ei lainkaan kuntaorganisaation strategian suunnitteluun, kysyttiin halua osallistua nykyistä enemmän kuntaorganisaation strategian suunnitteluun (kuvio 13). Vastanneista halusivat osallistua jonkin verran yhteensä 30,4 %, vähän 30,4 % ja erittäin vähän 30,4 %. Vain 8,7 % ei katsonut tarpeekseen lainkaan osallistua nykyistä enemmän kuntaorganisaation strategian suunnitteluun. Intoa osallistua erittäin paljon kuntaorganisaation strategian suunnitteluun ei löytynyt yhtään vastuksista. Vastausten keskiarvoksi saatiin 2,82, joka sijoittuu erittäin vähän ja vähän välissä lähelle vähän. Esi- miehet halusivat osallistua kuntaorganisaation strategian suunnitteluun nykyistä tilannetta vähän enemmän.



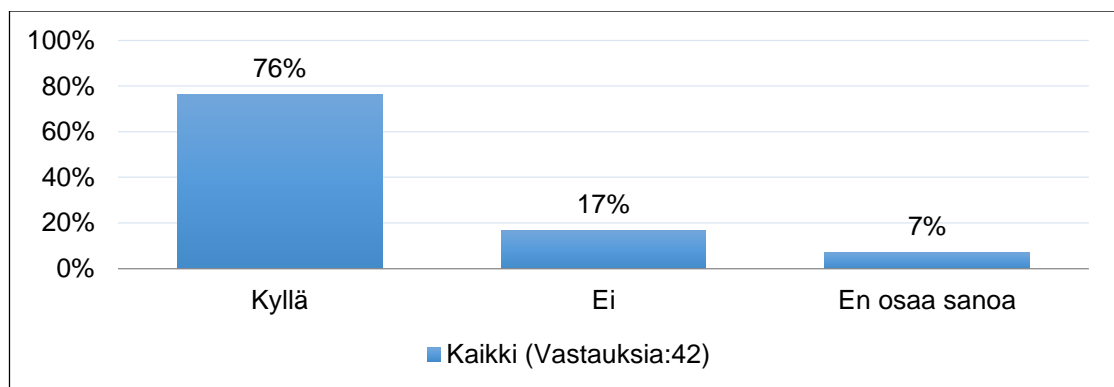
Kuvio 13. Kysymys 5. Haluaisitko osallistua nykyistä enemmän kuntaorganisaation strategian suunnitteluun

Strategiatyön oman työnsä kannalta tärkeäksi (kuvio 14) kokee melkein puolet eli 48 % vastaajista. Jonkin verran tärkeäksi koki esimiehistä 38 % ja vähemmän tärkeänä puolestaan piti 14 % vastaajista. Erittäin vähän tai ei lainkaan tärkeänä strategiatyötä oman työnsä kannalta ei kokenut kukaan esimiehistä. Vastauksien keskiarvo 4,33 sijoittuu välille erittäin paljon ja jonkin verran.



Kuvio 14. Kysymys 6. Koen strategiatyön tärkeänä työni kannalta

Esimiehistä 76 % tiedosti kuntastrategiaa noudattavan alastrategian olemassaolon omassa palvelukeskuksessa (kuvio 15). Vastaajista 17 % (1 kpl sivistyskeskus, 2 kpl sosiaali- ja terveystieteiden keskus, 3 kpl strateginen johto, 1 kpl tekninen keskus) oli sitä mieltä, että omassa palvelukeskuksessa ei ole kuntastrategiaa noudattavaa alastrategiaa. Vastaajista 7 % ei osannut sanoa, onko omassa palvelukeskuksessa kuntastrategiaa noudattavaa alastrategiaa. Tässä kysymyksessä saattaa vastauksiin vaikuttaa se, että Kangasalan kuntaorganisaatiossa alastrategiat tunnetaan toiselta nimitykseltään ohjelmina.



Kuvio 15. Kysymys 7. Onko omassa palvelukeskuksessasi alastrategia, joka noudattaa kuntastrategiaa?

8.1.3 Strategiaviestintään liittyvät vastaukset

Strategiaviestintää koskevassa osiossa oli valintakohtien lisäksi myös avoimia kysymyksiä. Strategiaviestinnän kysymyksillä haluttiin esimiehiltä tietoa, miten he kokevat tämän hetkisen strategiaviestinnän tilan kuntaorganisaatiossa, koetaanko strategiaviestintä tärkeänä strategian onnistumiseksi ja jos strategiatyö koetaan itselle tärkeänä, motivoiko se heidän mielestä enemmän viestimään strategian mukaisesta toiminnasta omassa organisaatiossa. Lisäksi kysyttiin, että mikäli strategiatyö ei ole tärkeää oman työn kannalta, vähentääkö se motivaatiota viestiä strategian mukaista toimintaa organisaatiossa.

Esimiehiltä tiedusteltiin myös, paljonko he ovat saaneet strategiaviestintään liittyvää koulutusta ja kuinka he arvioivat omat tiedot ja taidot strategiaviestinnän toteuttamisessa omille alaisilleen. Omia taitoja strategiaviestinnässä tiedusteltiin avoimella ky-

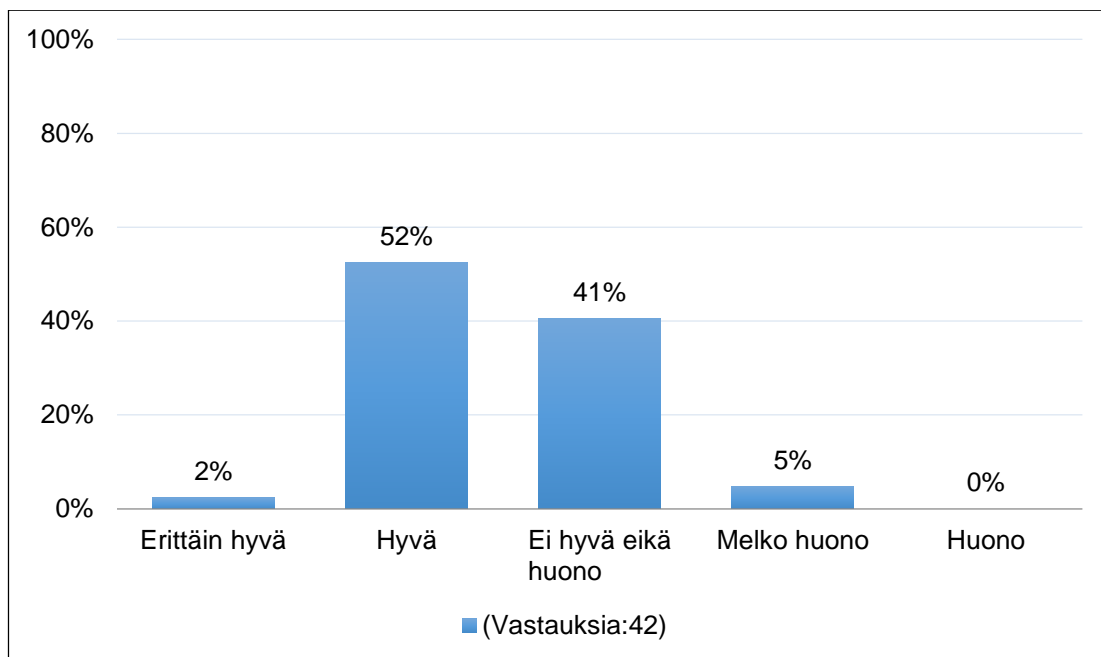
symyksellä, mitkä taidot ja tiedot ovat heidän mielestään tärkeitä hallita esimiehen työntekijöille suunnatussa strategiaviestinnässä. Tukea strategiaviestintään selvitettiin niin myös avoimilla kysymyksillä, kuten saatto kunnan johdolta tukea strategiaviestintään ja millaista tukea tai saatto omalta esimieheltäsi tukea strategiaviestintään ja millaista tukea? Strategiaviestinnän tukemiseen liittyen oli lisäksi avoin kysymys: toivotko esimiehenä alaisille suunnattuun strategiaviestintää enemmän tukea? Jos toivoit enemmän tukea, niin millaista?

Lisäksi kyselyssä selvitettiin esimiehiltä, että tuleeko nykyistä strategiaviestintää selkeyttää enemmän ymmärrettävään muotoon sekä avoimella kysymyksellä kysyttiin, millaisia työtapoja ja välineitä käytät tällä hetkellä oman organisaatiosi strategiaviestinnän toteuttamisessa?

Lopussa esimiehille annettiin vaihtoehtoja, josta he valitsivat ne vaihtoehdot, jotka koettiin esimiehen strategiaviestintää tukevina sekä pyydettiin heidän omia kehitysehdotuksia kunnan strategiaviestinnän kehittämiseksi.

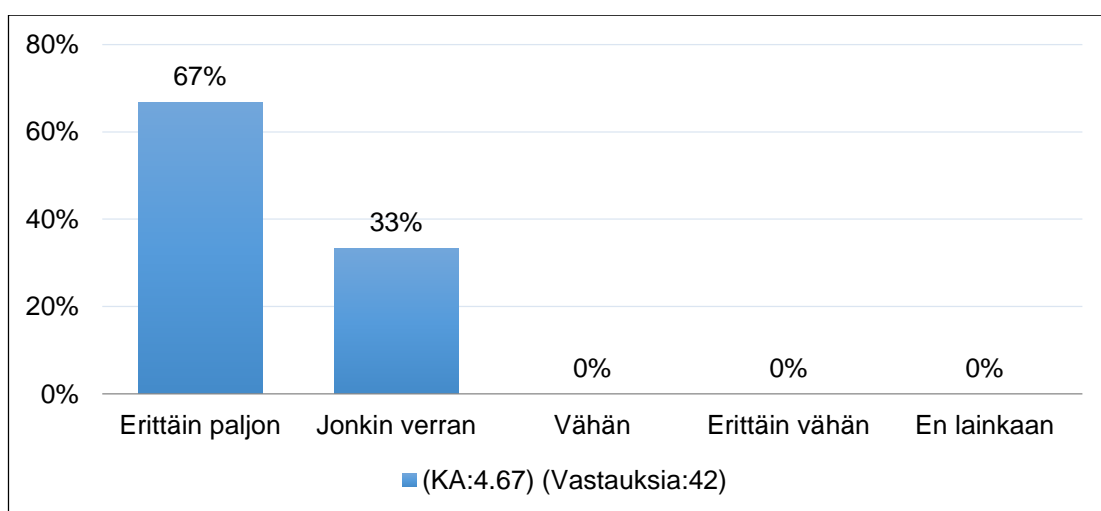
Kehittämistyön näkökulmasta tässä osiossa käytettiin myös luokittelua 1-5, jotta saatiin vastauksille keskiarvo ja paremmin selville vastausten suunta. Luokittelu menee seuraavasti: 5 Erittäin paljon, 4 Jonkin verran, 3 Vähän, 2 Erittäin vähän ja 1 En lainkaan.

Strategiaviestintään liittyvissä kysymyksissä ensimmäisenä kysyttiin esimiesten mielipidettä tämän hetkisen strategiaviestinnän tilasta kuntaorganisaatiossa (kuvio 16). Vastaajista 52 % vastasi strategiaviestinnän tilan hyväksi, 41 % ei pitänyt tilaa hyvänä eikä huonona eli neutraalina, 5 % melko huonona ja 2 % erittäin hyvänä. Vastauksista päätellen strategiaviestinnän tilassa on kuitenkin vielä parannettavaa, koska yhteensä 46 % vastaajista ei kokenut sitä hyväksikään.



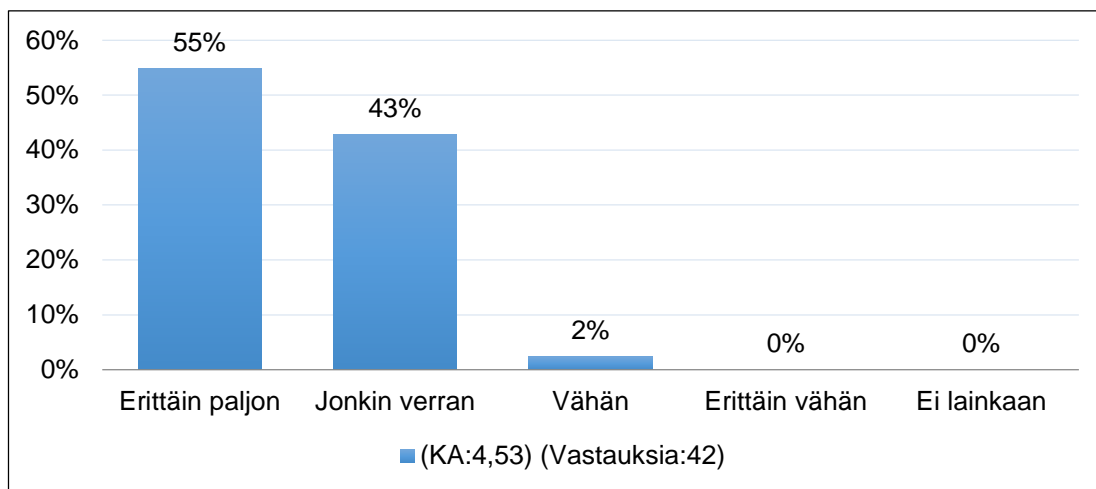
Kuvio 16. Kysymys 8. Miten koet tämän hetkisen strategiaviestinnän tilan kuntaorganisaatiossa?

Strategiaviestinnän tärkeys strategian onnistumiseksi korostui vastauksissa (kuvio 17). 67 % vastaajista koki strategiaviestinnän erittäin tärkeäksi ja loput 33 % jonkin verran tärkeäksi strategian onnistumisen kannalta. Vastausten kesiarvo oli 4,67, joka osoittaa, että vastauksissa strategiaviestintää pidetään erittäin tärkeänä osana strategian onnistumista.



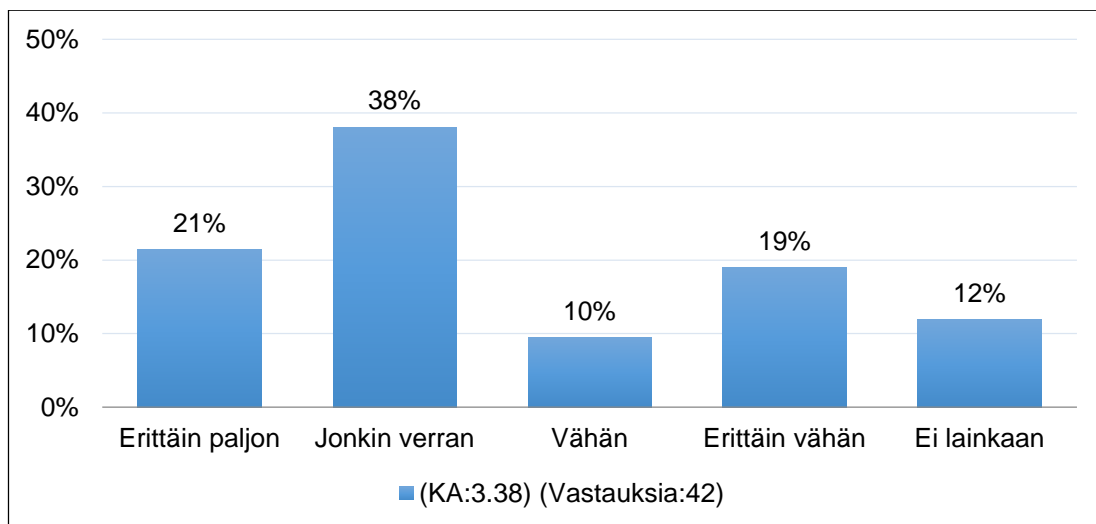
Kuvio 17. Kysymys 9. Koetko strategiaviestinnän tärkeänä strategian onnistumiseksi?

Esimiesten mielestä strategiatyön kokeminen itselle tärkeänä motivoi viestimään strategian mukaisesta toiminnasta omassa organisaatiossa (kuvio 18) erittäin paljon (55 %). Esimiehistä 43 % oli sitä mieltä, että jonkin verran ja 2 % koki, että strategiatyön kokeminen itselle tärkeänä motivoi vain vähän enemmän viestimään strategian mukaisesta toiminnasta omassa organisaatiossa. Vastausten keskiarvo on 4,53, joka on jonkin verran ja erittäin paljon puolessa välissä. Strategiatyön tärkeys motivoi viestimään strategian mukaista toimintaa omassa organisaatiossa.



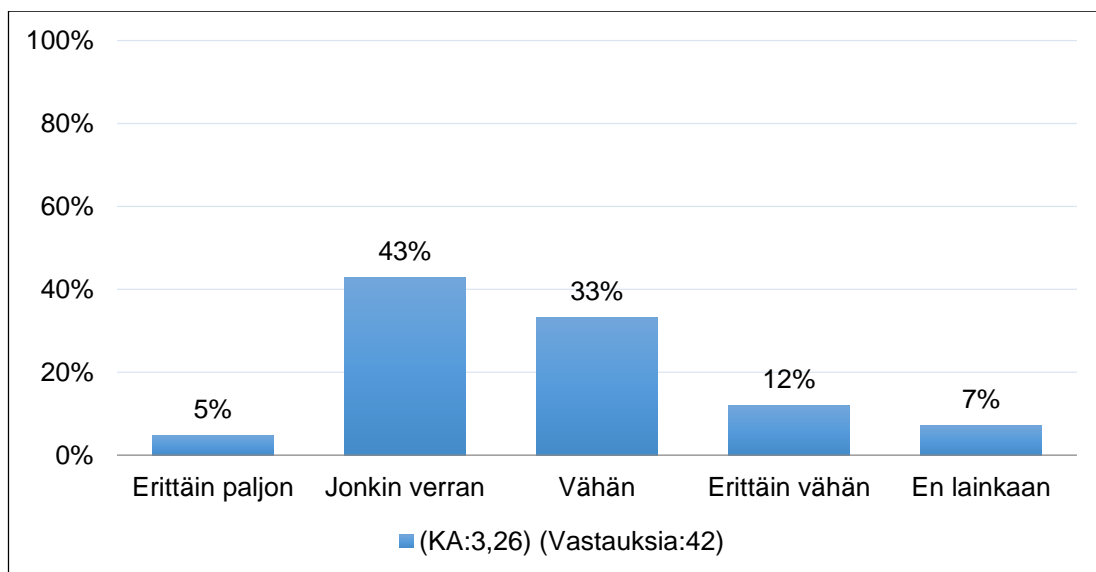
Kuvio 18. Kysymys 10. Jos strategiatyö koetaan itselle tärkeänä, motivoiko se mielestäsi enemmän viestimään strategian mukaisesta toiminnasta omassa organisaatiossasi?

Jos strategiatyötä ei koe oman työn kannalta tärkeäksi, vähentää se 38 % mukaan esimiehistä motivaatiota viestiä strategian mukaista toimintaa organisaatiossa (kuvio 19). 21 % oli sitä mieltä, että se vähentää erittäin paljon ja 19 % erittäin vähän. 12 % esimiehistä koki, että se ei vähennä lainkaan ja vähiten eli 10 % koki sen vaikuttavan vähän motivaation vähenemiseen viestiä strategian mukaista toimintaa organisaatiossa. Vastausten hajonta oli suuri, jolloin keskiarvo 3,38 kertoo sijainnista vähän ja jonkin verran välille, että vaikutusta on kuitenkin enemmissä määrin.



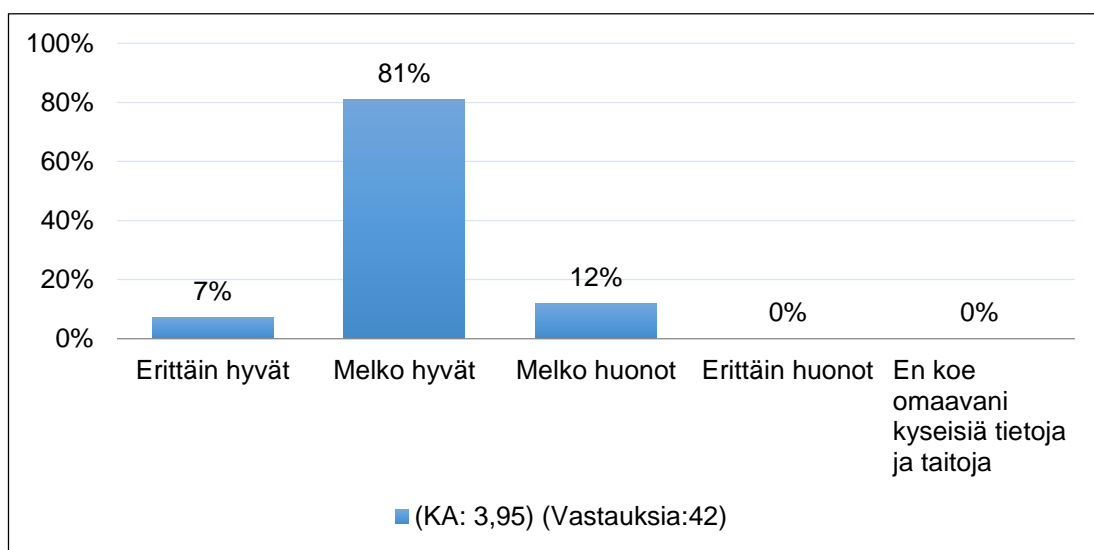
Kuvio 19. Kysymys 11. Jos strategiatyö ei ole tärkeää oman työn kannalta, vähentääkö se motivaatiota viestiä strategian mukaista toimintaa organisaatiossasi?

Vastaajista koki 43 % saaneensa jonkin verran koulutusta strategiaviestintään liittyen (kuvio 20). Vähän koulutusta koki saaneensa 33 % ja erittäin vähän 12 %. Ei lainkaan koulutusta esimiehistä vastasi saaneensa 7 % ja vain 5 % koki saaneensa erittäin paljon koulutusta. Vastausten keskiarvon 3,26 mukaan sijoittuminen jonkin verran ja vähän välille lähemmäksi kokemusta vähän saatuun koulutuksen määrään, on koulutuksen tarvetta mietittävä jatkossa.



Kuvio 20. Kysymys 12. Miten paljon olet saanut koulutusta strategiaviestintään liittyen?

Omia tietoja ja taitoja strategiaviestinnän toteuttamisessa omille alaisille (kuvio 21) pidettiin melko hyvinä (81 %). Toiseksi eniten 12 % piti tietoja ja taitojaan melko huonoina ja vähiten 7 % vastaajista piti tietoja ja taitojaan erittäin hyvinä. Keskiarvo vastauksissa oli 3,95 eli taitot ja tiedot ovat esimiesten omasta mielestä melko hyvät strategiaviestinnän toteuttamisessa omille alaisille.



Kuvio 21. Kysymys 13. Arvioi omat tiedot ja taidot strategiaviestinnän toteuttamisessa omille alaisillesi

Kysymyksessä 14. annettiin vastaajille mahdollisuus kertoa, mitkä taidot ja tiedot ovat heidän mielestään tärkeitä hallita esimiehen työntekijöille suunnatussa strategiaviestinnässä. Vastauksia saatiin melkein kaikilta esimiehiltä. Vastauksen jätti yhteensä 41 vastaajaa. Vastuksissa nousi esille kaikkein eniten taito selkeyttää viestintää: selkeys, loogisuus, yksinkertaistaminen ja ymmärrettävyys. Yhtäläillä tärkeinä pidettiin tietoa ja ymmärrystä omasta kuntastrategiasta ja strategiasta yleensä sekä kokonaisuutta ja taitoa yhdistää strategia käytäntöön.

” Selkeys, luotettavuus ja viestinnän yksinkertaisuus. ”

” Selkeäkieli ja hyvä ilmaisu, oleellisen poiminta oman substanssin kannalta. ”

” Tuntea ja olla perehdytetty omaan kuntastrategiaan. Ellei itse ole sisäistänyt ajatusta, sitä on vaikea viestittää muille. Strategian tasot pitäisi olla selvillä; mikä koskettaa mitäkin aluetta/henkilöstöryhmää ja millä laajuudella.”

” Viestinnässä täytyy hahmottaa vastaanottajan asema organisaatiossa ja työtehtävä. Viesti täytyy osata kertoa juuri sellaisella konkreettisella tasolla kuin viestin vastaanottajan kyky vaatii. Esimiehen täytyy hahmottaa se, mitä strategia tarkoittaa viimeisessä pisteessä käytännön kentällä eli mitä tekemällä toteutat kunnan strategiaa.”

Vastauksissa nousi esille myös esimiehen taito viestittää asioita osallistamalla henkilökuntaa keskusteluun.

” Viestinnässä tärkeää on huolehtia vuoropuhelun toteutumisesta yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan. ”

Kysymyksessä 15. kysyttiin esimiehiltä, saavatko he tukea kunnan johdolta strategiaviestintään ja millaista tukea. Vastauksia jätettiin yhteensä 40 kappaletta. Vastauksissa oli kolme selkeää linjaa kunnan johdolta saatuun tukeen:

Esimiesinfon ja koulutuksen kautta saatu tuki strategiaviestintään, jossa kunnan johto mukana esittämässä ja ohjaamassa.

” Kunnanjohtajan puheenvuorot, hallintojohtajan ja kehitysjohtajan esittelyt, esimiesinfossa ollut esillä, keskusteltiin kehityskeskustelukoulutuksen yhteydessä.”

” Strategiaa on käsitelty esimiesten infotilaisuuksissa työstämisvaiheesta lähtien ja sitten avattu, kun valmistunut.”

Sähköpostiviestit tai muu sähköinen muoto sisältäen kunnan johdon toimintaohjeita.

” Sähköpostin kautta tulee toimintaohjeita ja esimiesinfoja järjestetään usein, joissa tulee opastusta siihen, kuinka viestitetään työtiimeille. Henkilöstöpäällikkö on hyvin tavoitettavissa sähköpostitse. Klanetti toimii.”

Ei ole saatu tukea tai hyvin pintapuolista.

” Viime aikoina viestinnän taso selkeästi heikentynyt.”

” En riittävästi. Tuki on koulutustilaisuuksia ja sähköpostiviestintää.”

” En.”

Toisaalta vastaajat olivat myös pohtineet onko esimiehellä johdon tuelle tarvetta strategiaviestinnässä tai että mikä lähinnä koettiin huonona tukimuotona johdon suunnalta. Kaikilla esimiehet eivät koe tuen tarvetta strategiaviestintään tai kaipaavat enemmän erilaista panostusta tukemiseen strategiaviestinnässä.

” En ole saanut, enkä ole varma tarvitsenkokaan sitä.”

” Esimiehille voisi olla enemmän yhteisiä tilaisuuksia, joissa avataan ja keskustellaan strategiasta ja sen jalkauttamisesta, miten näkyy arjen toiminnassa.”

” Strategian jalkauttamiseen tarvittaisiin enemmän panostusta; pelkkä kirjallisen strategian lähettäminen sähköpostitse lähiesimiehille ei riitä.”

Kysymyksessä 16. kysyttiin esimiehiltä, saavatko he omalta esimieheltään tukea strategiaviestintään ja millaista tukea. Vastauksia saatiin 40 esimieheltä. Suurin osa vastaajista saa omalta esimieheltään tukea strategiaviestintään. Tukea saadaan oman palvelualueen palaverissa, kehityskeskusteluissa, sähköpostitse tai vuorovaikutustilanteissa yleensä.

” Oman palvelualueen esimiehet kokoontuvat n. kerran kuussa palaveriin, jossa käydään läpi myös strategiaan liittyvät asiat ja sitä, mitkä asiat ja miten, viedään omaan tiimiin.”

Toisaalta noin kolmasosa vastaajista koki saavansa jonkin veran tukea tai ei ollenkaan.

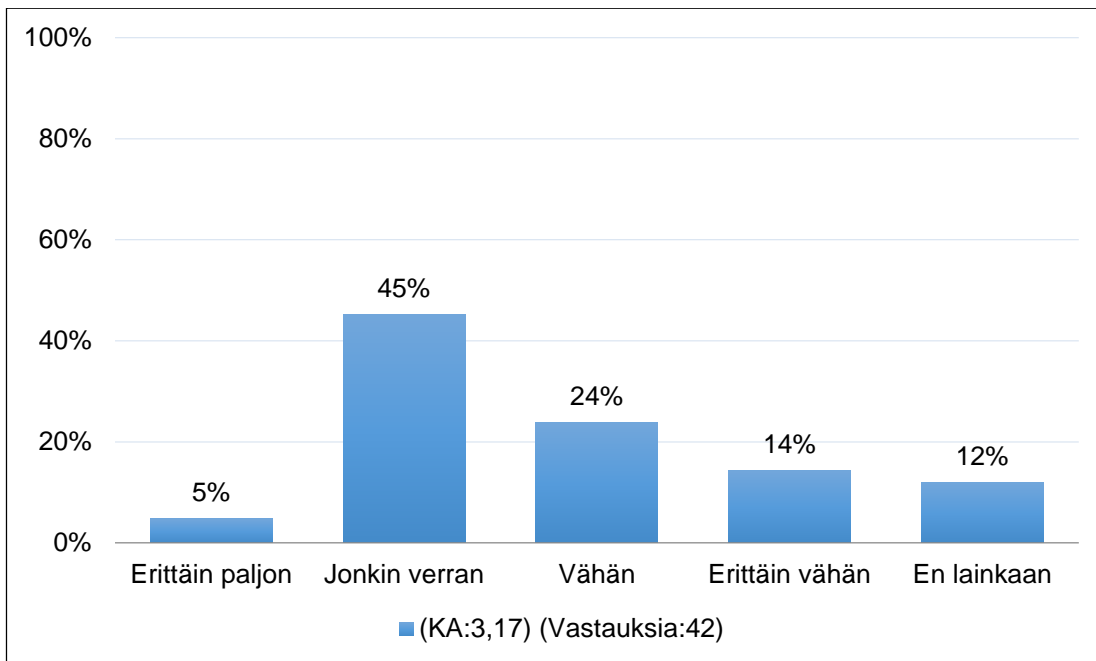
” Jonkin verran keskustelua strategian linjauksista.”

” Hyvin vähän. Lähinnä ohjeistuksen, että keskustella strategiasta kehityskeskusteluissa.”

” En saa tällä hetkellä tukea viestintään.”

Merkittävä osa esimiehistä eli 45 % toivoi alaisille suunnattuun strategiaviestintään enemmän tukea (kuvio 22). Erittäin paljon toivoi 5 %. Vähän nykytilannetta enemmän toivoi 24 % ja erittäin vähän 14 %. Tukea ei kokenut tarvitsevänsä 12 % vastaa-

jista. Keskiarvo vastauksille sijoittuu välille vähän ja jonkin verran. Tukea tarvitaan vähän enemmän kuin nykytilanteessa.



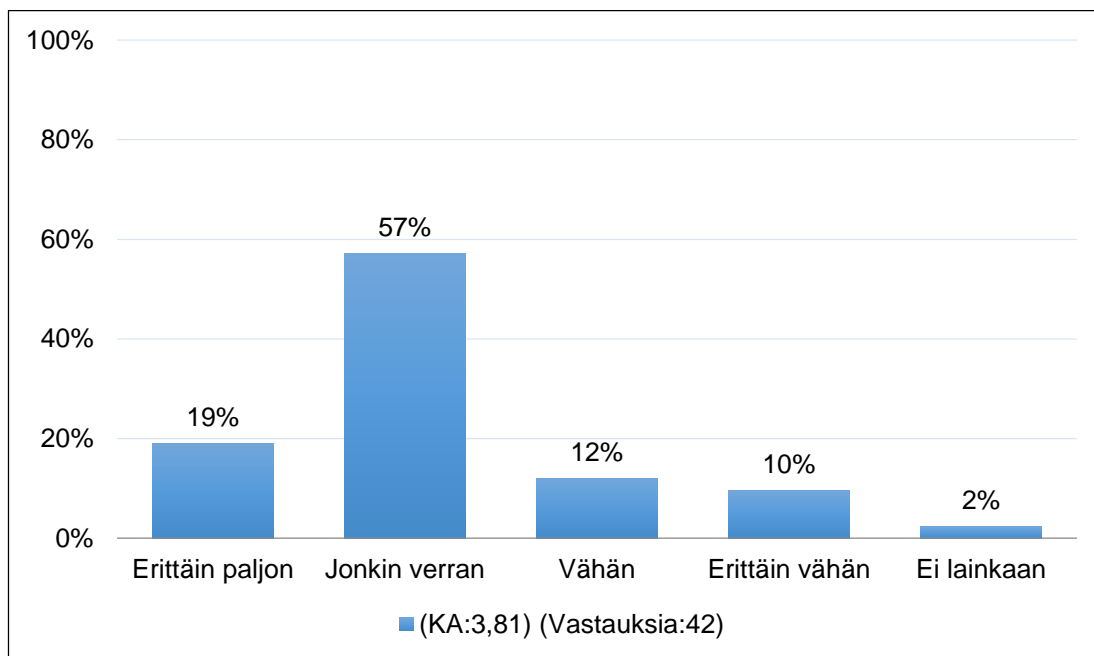
Kuvio 22. Kysymys 17. Toivotko esimiehenä alaisille suunnattuun strategiaviestintään enemmän tukea?

Kysymyksessä 18. pyydettiin esimiehiä kertomaan, että jos toivoi kysymyksessä 17 enemmän tukea strategiaviestintään, niin millaista tukea toivoisi. Kysymykseen vastasi 18 esimiestä. Tukena toivottiin yhteisiä valmiita esityspohjia, kuten valmiita kalvoja. Toivottiin myös keskusteluja ja strategian parempaa avaamista sekä tukea käytäntöön viemisessä, mutta myös seuranta ja vaikutusta arjen toiminnassa. Lisäksi toivottiin opastusta käytännön kannalta, mikä koskee työntekijöitä ja mikä puolestaan kuntalaisia. Virheiden ja väärin tulkintojen estämiseksi haluttiin keskijohdon kanssa käytävää keskustelua kunnan arvoista ja niiden aukaisemista sekä yleensä tietojen oikeaksi päivittämistä intranetissa ja tukea tiedottamiseen.

” Jos isoimmissa päätöksissä olisi käsittelyssä viittaus strategian toteutuvaan kohtaan, se helpottaisi tämän esiintuomista myös yksikössä.”

Enemmistö eli 57 % esimiehistä oli sitä mieltä, että nykyistä strategiaviestintää tulee selkeyttää jonkin verran enemmän ymmärrettävään muotoon (kuvio 23) ja 19 % oli sitä mieltä, että erittäin paljon. 12 % katsoi tarpeelliseksi selkeyttää vain vähän, 10 %

erittäin vähän ja 2 % ei lainkaan. Keskiarvon mukaan 3,81, joka on lähempänä jonkin verran selkeyttämistä viittaa strategiaviestinnän selkeyttämisen lisäämiseen.



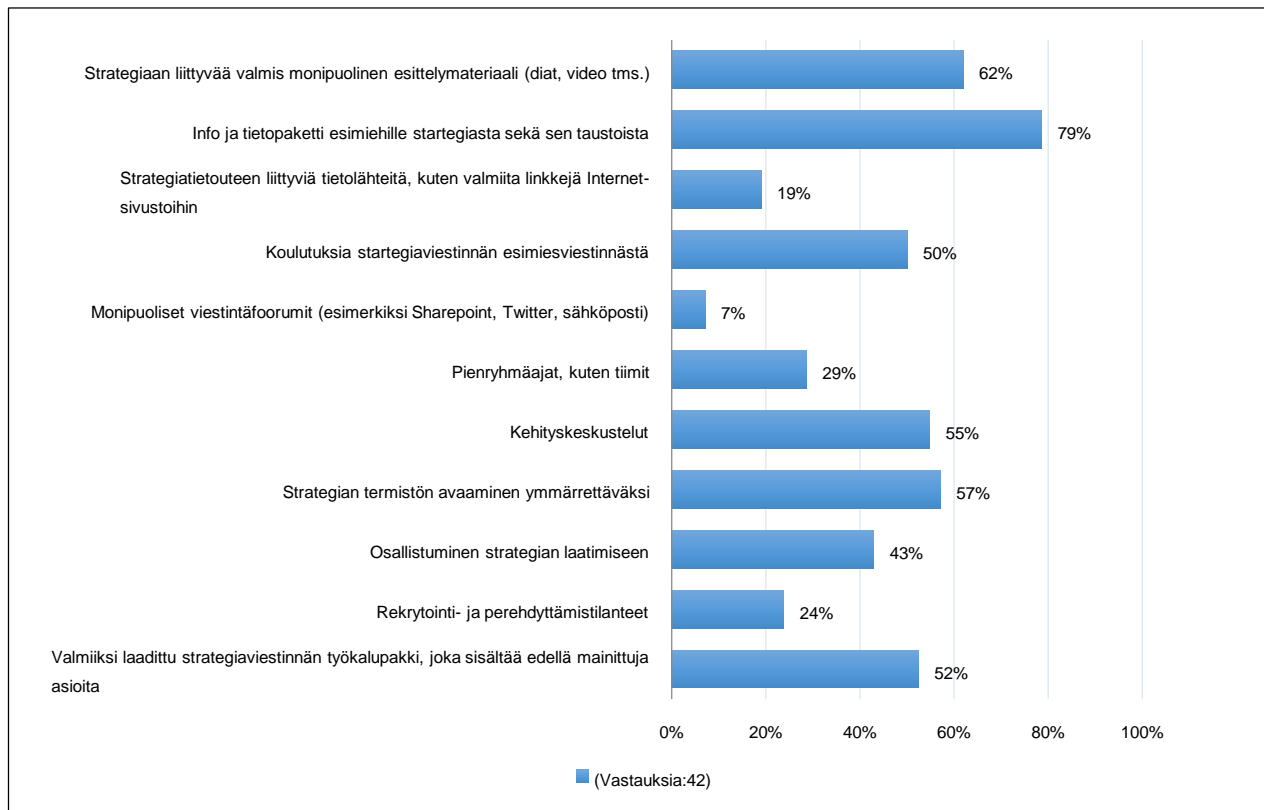
Kuvio 23. Kysymys 19. Tuleeko nykyistä strategiaviestintää selkeyttää enemmän ymmärrettävään muotoon?

Esimiehiltä kysyttiin kysymyksessä 20, että millaisia työtapoja ja välineitä käytät tällä hetkellä oman organisaatiosi strategiaviestinnän toteuttamisessa? Kysymykseen vastasi 27 esimiestä. Työtapoina käytettiin eniten palavereja, kehityskeskusteluja, käyttö-, omavalvonta- ja toimintasuunnitelmien laatimista, henkilöstö- ja työhyvinvointiohjelman suunnittelua, perehdytystä ja henkilökunnan kanssa yhteisiä tilaisuuksia. Välineitä olivat paperitiedotteet, muistiot, perehdytyskansio, intranet, sähköpostit, tekstiviestit ja yleensä tavoitettavuus, mutta myös erilaiset ohjelmat ja suunnitelmat toimivat välineinä.

” Strategioista viedään oman alan käyttösuunnitelmaan tai toimintasuunnitelmaan tavoitteet ja niiden toteutumista arvioidaan puolivuositain.”

Esimiehiä pyydettiin valitsemaan valmiista vaihtoehdoista työkaluja, jotka koetaan esimiehen strategiaviestintää tukeviksi (kuviokuva 24). Eniten kannatettiin info- ja tietopakettia esimiehille strategiasta ja sen taustoista (79 %), toiseksi eniten (62 %) suo-

sittiin strategiaan liittyvää valmista monipuolista esittelymateriaalia, kuten dioja, videoita tai muuta sellaista. Kolmanneksi eniten toivottiin strategian termistöjen avaamista ymmärrettäviksi (57 %).



Kuvio 24. Kysymys 21. Mitkä seuraavista vaihtoehdoista koet esimiehen strategia- viestintää tukevina?

Viimeisessä kysymyksessä 22. pyydettiin kehitysehdotuksia kunnan strategaviestinnän kehittämiseksi. Kehitysehdotuksia jätettiin yhteensä kymmenen ja ne koskivat ymmärrettävää ja selkeämpää strategiamateriaalia ja sen visuaalisuutta, infopakettia strategiasta intraan, strategaviestinnän työkalupakkia, täsmäkoulutusta ja strategia-asioiden yksityiskohtaisempaa käsittelyä, strategia-arviointia päätösten yhteyteen ja strategian laatimiseen osallistumisen laajentamista.

8.2 Teemahaastattelun tutkimustulokset

Teemahaastatteluun haastateltiin yhteensä 12 henkilöä neljästä eri palvelukeskuksesta. Haastateltujen henkilöiden palvelusvuodet Kangasalan kunnan palveluksessa vaihtelivat 4 vuodesta 33 vuoteen. Palvelusvuosia haastateltavilla oli keskimäärin 17,2 vuotta.

8.2.1 Strategiatyö ei ole niin selkeä kuin voisi ajatella, mutta se kiinnostaa

Termin strategiatyö tulkitseminen herätti haastatelluissa työntekijöissä pohdintaa. Joillekin terminä se ei sanonut mitään, toisilla vastaajista oli aavistuksia ja toisilla asiantietoa, jopa oman työn näkökulmasta. Strategiatyö ymmärrettiin työhön liittyvänä terminä, suunnitteluna ja suunnitelmana, tavoitteena, tulevaisuutena sekä asetettuina painopisteinä.

” Strategiatyö... mun täytyy sanoa kyllä, että en määhän oikeesti tiedä, mitä tää sana tarkoittaa.”

” Kyllä tosi vaikee...no strategia, mitenkä määhän sen nyt ymmärrän. Se on eräänlaista työsuunnittelua...ja...strategiatyö...työsuunnittelua ja että, mihinkä asioihin kiinnitetään huomiota ja mitkä otetaan painopisteiksi esimerkiksi ja millä lailla työt tehdään. Jotenkin näin määhän sen ymmärrän ehkä.”

” Omasta työstäni, oman työn näkökulmasta strategiatyö on sitä, että mä tiedän, että minkälaiset strategiat kunta kulloinkin onnistumissuunnitelmassa Kangasalan kunnan kohdalla on päättänyt ja mikä oma yksikkö, oma palveluyksikkö on päättänyt ottaa kärkihankkeiksi ja toteutan sitä omassa työssäni.”

Tässä välissä avattiin strategiatyötä koskevaa termistöä ja keskusteltiin lisää strategiasta ja strategiatyöstä, jos haastateltava katsoi tarpeelliseksi.

Kunnan strategiatyötä tunnettiin jonkin verran ja osalla oli aiheesta enemmänkin ajatuksia. Strategiatyö oli tutumpaa oman palvelukeskuksen osalta kuin koko kunnan osalta. Osallistuvista osapuolista kerrottaessa, todella moni vastaaja ei muistanut haastattelun aikana omien esimiesten tehtävänimikettä.

” Kunnan? Koko Kunnan? No varmaan kunnanjohtaja ainakin. Onko lautakunnat? Hallitus ja valtuusto? Tai onko kuinka virkamiehiä siinä mukana, en oikein tiedä.”

” No en o tutustunu niinku kokonaisvaltaisesti koko kunnan, mutta jonkin verran tähän meidän yksikön, elikkä, ketkä osallistuu siihen. Niin mä sanoisin, että jokainen kunnan työntekijä. Ei osallistu ehkä siihen suunnitteluun niinkään tai niin kuin ne linjataan. Riippuu tietenkin millä tasolla työskentelee...mutta tunnenko strategiatyötä, no täytyy sanoa, että en kyllä hirveän hyvin tunne niinku tässä jokapäiväisessä työssä, muuta, kun sen, mitä meil täällä joskus käydään läpi niitä tavoitteita.”

” No jos mä nyt mietin xxxxxkeskuksen kannalta ja meidän yksikön kannalta, meillä on tämmönen, johtoryhmäkö se on nimeltään, mikä näitä asioita miettii...Kyllä mä tiedän joitakin ihmisiä, ketkä on siinä mukana...Siellä on tietysti meidän kunnan xxxxpäällikkö, yksikön vetäjä ja työnjohtaja ja suunnittelijoita on ainakin, niin ja sitten o tää koko xxxxxkeskuksen päävetäjä, en muista hänenkään nimikettä.”

Hyvin pienissä työyhteisöissä työskentelevät eivät kokeneet osallistuneensa strategia-työhön, eikä heillä ollut siihen myöskään tarvetta. Suurin osa haastatelluista koki kuitenkin jollain tavalla enemmän tai vähemmän osallistuneensa strategiatyöhön, osa koki, että ehkä tietämättäänkin. Osalta haastatelluista työntekijöistä löytyi jopa kiinnostusta osallistua enemmänkin strategiatyöhön ja myös ilmeni näkemys, että siihen tulisi kaikilla halukkailla olla mahdollisuus osallistua.

” En o ikinä osallistunut. En ehkä kokis sitä niin kauheesti omakseni että oon kuitenkin niin ruohonjuuritason toimija että...”

” En ainakaan niinku tietoisesti. Tietysti meidän omia toimintasuunnitelmia xxxxxpalveluiden osalta ollaan tehty.”

” Olen tietenkin osallistunut niihin pyrkimällä niihin tavoitteisiin tai luomalla semmosia keinoja, miten niihin voi päästä täällä jokapäiväisessä työssä. Mutta en sellaisen suuremman kaavan suunnittelutyöhön en oo osallistunut.”

” Toivoisin, että siihen voisi osallistua enemmän. Kaikki työntekijät eivät siihen halua osallistua, mutta ne jotka siihen haluaa osallistua, niin toivoisin, et voisivat osallistua.”

8.2.2 Kuntastrategia, mikä onnistumissuunnitelma ?

Haastattelussa kysyttiin, tunteeko henkilöstö nykyistä kuntastrategiaa nimeltään. Nimeä on haluttu muuttaa enemmän ymmärrettävämmäksi eli ei puhuta strategiasta vaan ennemmin onnistumissuunnitelmasta. Kuntastrategian nimi on Kangasalan onnistumissuunnitelma – Kuntastrategia vuoteen 2020. Haastatelluista kukaan ei tiennyt kuntastrategian nimeä. Parilla vastaajista oli muistikuva nimestä.

” Ei se taida ainakaan vissiin olla mä oksalla ylimmällä. En kyllä tiedä minkä näköinen se on. ”

” Kai se joku 2040 vai mikä se oli. En mä muista ihan tarkalleen. ”

” Kangasalan kunnan onnistumissuunnitelma, en virallisesti sitä nimee. ”

Kysymyksen jälkeen näytettiin Kangasalan onnistumissuunnitelmaa – kuntastrategia 2020 (liite 5). Kyseinen julkaisu löytyy Kangasalan kunnan internet-sivuilta, kunta ja hallinto, strategiat kohdasta. Julkaisu herätti kiinnostusta ja kun nide avattiin auki strategian kohdalta, haastateltavat tutkivat mielenkiinnolla itse strategiakuva. Kuntastrategia jätettiin haastattelun ajaksi esille ja tueksi haastateltaville jatko kysymyksiä varten. Samalla toteutettiin tutkimuksen osana kuntastrategiaa tutuksi haastateltaville.

” Onks sen nimi onnistumisstrategia, jaha mä luulin, et se on joku tämmönen iskulause. ”

Kuntastrategian toteuttaminen omassa työssä nähtiin kuntastrategian toteuttamiseen pyrkivien työntekijöiden tukipalveluiden tuottamisena. Paremmen palvelun tuottamisen näkökulmasta kaivattiin kuitenkin vinkkejä kentältä. Kuntastrategian toteuttaminen on myös palvelutarjonnan riittävyyden ja laadun varmistamista, kuntalaisten hyvinvoinnin tukemista ja asiakaspalvelua. Kuntastrategian toteuttamisessa osa haastateltavista koki epävarmuutta tulevasta, tiedon saamisen niukkuutta ja kunnan talouden tasapainottamisen jatkuvan läsnäolon. Kangasalan kunnassa säästöt tulevat esille usean eri asian yhteydessä, joka koskee työntekijöiden arkea työssään.

” ...Tietenkin ollaan sitten tukemassa ihmisten työtä, joita ihmiset sitten täällä tekee jotka sitten pyrkii tähän kuntastrategian toteuttamiseen taikka sen tekemiseen tai ovat yleensä jollakin tapaa siinä mukana, niin varmasti sitä kautta me toteutetaan, jos me saada tänne vinkkiä, että mitä joku työssään tarvitsee.”

” No tietysti xxxxxn pitää noudattaa sitä niinku kaikkien näitten osastojen ja omalta osalta me yritetään tätä xxxxxn strategiaa myöskin viedä eteenpäin ja asiakaspalvelussa kuntalaisille antaa hyvää palvelua, että se on se meidän päästrategia. Ja niin varmaa tässä kuntastrategiassakin, että asiakkaille, kuntalaisille annetaan niitä palveluja, mitä kuuluu mahdollisimman hyvin.”

” Nythän on kaikki muuttumassa. Tässähän ollut jo xxxxxpuolella jo on pari vuotta ollut sitä, että ei mitään päätöksiä ole tullut, että tässä on sitä miettimisaikaa, että siellä nyt tehdään nyt jotain päätöksiä ja se on kestänyt aika kauan. Nythän se alkaa kai selviään tästä pikku hiljaa.”

”...Tehokkuus ja tuottavuus. Varmaankin meidänkin tarvii niihinkin kiinnittää huomiota, vaikka työ on kyllä semmosta, että niitä ei voi niinku euroilla ja näin laskeekaan. Että se on tietysti yks haaste xxxxxn puolella, että millaisia lukuja pystyy antamaan, kun on tämmöstä xxxxxn hyvinvointiin suuntautuvaa työtä.”

” Tasapainoinen talous...koko ajan mietitään et rahat riittää.”

8.2.3 Strategiaviestintä osana arjen toimintaa ja tiedon välittämistä.

Strategiaviestintä terminä miellettiin strategian julkituomiseksi ja tavoitteiksi, mutta myös ajan tasalla pitämiseksi ja viestinnäksi, joka kulkee arjen keskustelujen lomassa. Moni ajatteli sen arkiviestinnäksi, normaaliksi keskusteluksi työyhteisössä työka- vereiden ja esimiesten kanssa.

” No kai se on varmaan sen strategian julkituomista sen vision julkituomista. Keskustelun ja tekemisen ylläpitämistä, tavoitteiden tarkistamista, viilaamista, arviointia, miten niihin on päästy. Palautetta niinku siitä miten se toimii.”

” Se ilmeisesti varmaan tarkoittaa sitä, että millä päästään, niitä tehdään ja ilmoitellaan ja pidetään ajan tasalla niitä henkilöitä, jotka on siinä mukana, et ne tietää, missä mennään ja tai mihin tähdätään ja tällasta.”

” Se on että...strategiaviestintä täs työssä...mun mielestäni se tulee meille niinku aina rivienvälistä, jos siitä keskustellaan, että ne on niitä just niinku

hyveellisiä päämääriä, että niistä puhutaan, mutta ei käytetä tätä termiä välttämättä siinä.”

8.2.4 Strategiaviestinnällä kohti parempaa

Strategiaviestintä koettiin vastaajien keskuudessa hyvin eri tavoin, joko tietoa tulee niin runsaasti, että viestinnän sisällön perimmäinen tarkoitus on hämärän peitossa tai sitten strategiaviestintää pidetään pääosin riittämättömänä. Nykyistä henkilöstöinfoa kuitenkin kiiteltiin tilaisuutena saada tärkeää tietoa, jos vain työt sallisivat siihen aktiivisemmän osallistumisen. Silti tärkeistä asioista tiedon saaminen nähtiin jäävän omaan aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen.

” No aika ohutta se on, että jos sitä käydään ehkä tunti läpi jossain, niin tosi ohueksi se jää.”

” Ei välttämättä riittävästi, koska esimerkiksi tää on sillä tavalla, että joku onnellisuus, mikä tää on...oli niinkun apua mikä tää on? Varmaa vois olla enemmänkin semmosta aktiivisempaakin.”

” Mut sit taas, jos tää koko kunnan niinku strategia, niin siitä mä...ainakin mulla on semmonen olo, että niinku huonosti tai onko se etten mä ole pystynyt ottaen sitä vastaan vai eiks siitä on viestitetty riittävästi, niin mäen osaa oikeestaan sitä varmaks sanoo. Tuntuu et kyllä siitä varmaan jonkun verran on viestitetty, mut ehkä se valtava tiedon määrä on se ongelma siinä.”

” Kuntainfoja taikka mitä näitä nyt on sitten, mihin ei nyt välttämättä aina itte pääse, jos on muitakin palaverieja sovittu, vois olla enemmänkin kyllä.”

” Jos tää on ollu nähtävillä kunnan sivuilla, niin siihen on pystynyt niinku tutustumaan ja lukemaan. Niin kuin...no oikeestaan voisin kattoo kyllä itteenikin tietysti, että aktiivisempi ois voinu olla sen suhteen, että tietäs tarkalleen, että mikä se strategia on. En kyllä viestinnän piikkiin ehkä kauheasti laittaisi, että sitä tietoa on varmaan saanu sieltä niinku netin kautta.”

Strategiaviestintä tapahtuu yksikössä onnistuneemmin palaverien ja tiimien sekä sähköpostin kautta. Intranet koettiin yksiköissä heikoksi lenkiksi strategiaviestin areenana. Tietoa on hankala löytää ja se ei kiinnosta kaikkia.

” Siis meillä tiimeissä tulee tärkeet asiat, joita on sitten tullut esimiesjoryssa tai esimiespäivässä tai tällasessa tiedoksi ja siellä se niikun tehdään tiimi-

muistiota, jotka on tiettyssä paikassa, Jos on uusia asioita tai koulutuksia, niin meillä on niihin kansio pöydällä. Tiimipalavereissa tiedotetaan. Meillä on kolme palaveria.”

” Toivottavasti tässä viestinnässä onnistuttais edes tyydyttävästi...Kunnan nettisivuja, siis intraa, ei sitä kaikki lue, vaikka sinne laitettais minkäläistä viestiä mistäkin asiasta. Niin joku sanoo mullekin aina, kun mä sanon, kato intrasta. En minä sitä viitti lukee.”

” Sitten yks, mikä niin kun on, niin kunnan kotisivut on tällä hetkellä, ei o kovinkaan hyvät. Sieltä on tosi vaikee löytää intrasta tietoa, sieltä siis sillai nopeesti.”

Esimies käyttää työkaluna strategiaviestinnässä kehityskeskustelua, sähköpostia ja palavereja, mutta myös kasvoittain tapahtuvaa arkikeskustelua. Työntekijät kokevat hyvin arvokkaaksi esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut. Kehityskeskusteluja pidetään aktiivisesti, mutta se ei ole kuitenkaan täysin vakinaistunut käytäntö kaikkien Kangasalan kunnan esimiesten keskuudessa. Keskusteluissa huomasi, että kehityskeskustelujen puute tai poikkeavuus normaalista toteuttamismääristä hämmentää työntekijöitä. Pohdittiin, että onko kehityskeskustelua välttämätön edes pitää kuin tarpeen mukaan.

” No jos meillä on vaikka palaveri, niin tietenkin siinä keskustellaan niistä ja jos yhdes katotaan sitä, niin ne tulee siinä ne tavoitteet ilmi. Et miks viedään jotain tähän suuntaan. Jos sä tiedät, mitä varten sä teet jotain, niin se sitten heti erilainen tunnelma tehdä sitä työtä.”

” Nykyinen esimies, hänellä on hyvin tämmönen avoin viestintätapa, muutenkin kuin sähköpostilla huoneesta toiseen lähetettiin ennen vanhaan viä. Tää on niinku meidän perusviestintää. Nykyään ihan kasvotusten, kun ollaan siinä kahden metrin päässä, niin voidaan puhua, ei tarvi sähköpostia käyttää siihen viestintää. Se toimii tosi hyvin mun mielestä justiin, se on niin semmosta henkilökohtaista.”

” Kehityskeskusteluista...No rehellisesti sanoen, niitä pitäisi olla, mutta mulakaan ei o nyt muutamaan vuoteen pidetty. Mä oon sitä ihmetelly että, mikä siinä niinkun maksaa. Mä oon kuullu, että joillekin on pidetty mutta ei kaikille. Se on jotenkin vähän epäreilua, ehkä. Kokisin tärkeäksi, että pääsisi kahden kesken juttelemaan esimiehen kanssa.”

Esimies pyrkii onnistumaan strategiaa koskevassa viestinnässä ja osin onnistuukin hyvin siinä. Työntekijät arvioivat hyvin paljon esimiehen kykyä tuoda heidän työnsä

kannalta oleellista tietoa ja tiedostavat, että viestinnässä onnistumiseen vaikuttaa monet tekijät. Alaisten alati muuttuvan työn tunteminen, vaihtuvat esimiehet ja kiire vaikuttavat osin tämän hetkiseen strategiaviestinnän toteuttamiseen. Työntekijöiden haastattelussa nousi esille myös esimiesten osallistuminen seutukuntien seudullisiin tapaamisiin, joiden määrä on kasvanut viime vuosina paljon. Keskusteluista havaitsi, että seudullinen yhteistyö on muodostunut ehkä omaa perustyötä tärkeämmäksi.

” Kyllä mun mielestä (tarkoittaa esimiestä) onnistuu, mä nään sen arkisempaa asiana. Mun mielestäni se tulee sieltä rivien välistä se pyrkimys siihen. ”

” Esimiehen asiantuntijuus alaistensa töistä vaikuttaa tosi paljon. Jos siellä on joitain asioita joita ei tunnista tai työn luonne on voinut muuttua. Se aiheuttaa esimiehelle haasteen strategiaviestinnän onnistumisessa. ”

” Esimiehellä menee työajasta puolet seudullisiin, ei kovin paljon kerkeä, mitä ylhäältä päin, meille kertomaan. ”

Esimiehen toivotaan viestittävän enemmän ja avaavan strategiaa työntekijöille heidän työnsä näkökulmasta. Strategian selkeyttämiseksi toivotaan vuoropuhelua. Onnistunut strategiaviestintä vaatii valmistelua ja selkeyttä. Viestinnässä tulee myös huomioida erilaiset viestin vastaanottajat ja heidän kyky sisäistää viestin sisältö.

” No varmaan aktiivisemmin tuoda tätä strategiaa meille, kun ei muistaakseni kauheesti oo puhuttu, että pitää se myös meillä niinku mielessä, että me ollaan niinku osa tommosta isompaa kokonaisuutta. Ei sitä tässä arjessa niinku välttämättä muista aina ajatella, että tässä on joku tietty päämäärä ja malli, minkä mukaan me nyt tätä omaa työtä toteutetaan. ”

” Jos on vaikka joku työryhmä siihen perustettu, joka miettii, niin sen työryhmän tehtävähän se on niinku sitä vuoropuhelua järjestää. Jotta tavallaan niin kun otetaan se kenttä kokonaan mukaan siihen. ”

” Esimiehillä pitäisi olla selkeet ja suorat konseptit, miten tuoda esille. Pääsääntöisesti onnistuu, mutta sitten taas mä toivon aina semmosta niinkun visuaalista ja selkeempää otetta siihen strategiaviestintään. ”

” Lait tai pykäläviidakot muuttuu niin semmonen ohjeiden antaminen hyvin yksinkertaisesti ja selkeästi että se menis niinku kerrasta perille et yleensä me ei heti kerrasta ymmärretä ellei ohjeistus on riittävän yksinkertaista. Ohjei-

den, niinku mahdollisimman yksikertainen esittäminen, niin se menee parhaiten perille. Niin siinä voisi olla jotain hiomista.”

” Asiat viestitään, mitkä tahansa asiat ne pitäis olla aikalailta valmisteltuja niitä ei voi tosta vaan heittää meidän eteen. Se pitäis olla riittävän selkee ja yksinkertainen et se menis jakeluun kerrasta.”

Strategiaviestinnässä on tärkeää, että esimies arvostaa ja käy vuoropuhelua työntekijän kanssa. Tämä tuo työntekijälle tunteen, että hänen työnsä on tärkeää. Mahdollisuus vaikuttaa ja uskallus molemminpuoliseen ja avoimeen keskusteluun selkeyttää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiehen tapa kertoa strategian sisällöstä, vaikuttaa arjen toiminnassa. Osa työntekijöistä näki, että kannustavaa viestintää vaikeina aikoina kaivataan enemmän ja negatiivisia asioitakin voidaan miettiä muun muassa kehittämisen näkökulmasta kuin toistamalla asioita negatiivisilla ilmauksilla.

” No se tosiaan, että keskusteltais ja sitte tota, että mikään työ täällä mitä tehdään ja tällai, että ne ei o mitään vähäpätösiä mikään työ. Et kaikki on täällä niinku tärkeitä ja se, että me tehdään niitä niin kun kuntalaisia varten, ei itteämme varten.”

” Sen näen tärkeänä, että esimies kysyy alaisen niinkun näkemystä ja alainen uskaltaa kysyä esimieheltä, jos on epävarma siitä, että miten tämä vaikuttaa mun työhön, tämmönen visio, niin mitä se tarkoittaa tässä käytännön työssä. Mä luulen, että ne jää usein sellaselle höttötasolle.”

” Esimies voi heikentää strategiaviestintää itse luomalla siihen negatiivisen sävyn. Puhutaan kuitenkin onnistumissuunnitelmasta? Viestinnässä voisi tuoda enemmän niitä kannustavia puolia esiin.”

” Strategiasta on päällimmäisenä mielessä säästöt...niinkun, että se toimita koitetaan saada onnistumaan niitten säästöjen kautta tavallaan. Et ois kiva, et sillä tavalla lähtee joskus niinku vähä positiivisesta, mitäs me nyt tässä nyt kehitettäis ja. Säästöjä, säästöjä, säästöjä, että niitä pohditaan. Et vähän muut strategiat on tässä unohtunut.”

9 STRATEGIAVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN KANGASALAN KUNNALLE

Esimieskyselyn alhaisen vastausprosentin takia tutkimuksesta saatua tietoa voidaan pitää suuntaa antavana.

9.1 Esimiehet odottavat tukea strategiaviestintään

Esimiesten osallistuminen Kangasalan kuntaorganisaation strategian suunnitteluun vaihtelee hyvin paljon, yli puolet vastanneista eli 23 esimiestä eivät ole osallistuneet suurissa määrin strategian suunnitteluun, kuitenkin näiden henkilöiden joukossa oli 21 esimiestä, jotka kokivat halua osallistua nykyistä vähän enemmän kuntaorganisaation strategian suunnitteluun. Strategiatyö koetaan kuitenkin oman työn kannalta melko tärkeänä. Strandmanin (2009, 171) mainitsee väitöskirjassaan viitaten Silvennoinen-Nuoran, Lumijärven & Sihvosen julkaisuun (2005, 83), että strategiaproessin eri vaiheisiin osallistuminen auttaa strategian konkretisoitumisessa heti alusta alkaen. Myönteinen kokemus osallisuudesta edesauttaa prosessiin sitoutumista ja motivaatiota. Johtamiskäyttäytymisessä tulisikin lisätä osallisuutta lisääviä käytänteitä.

Ylipuolet esimiehistä kokivat tämän hetkisen strategiaviestinnän hyväksi, mutta kokonaisuutta katsottaessa strategiaviestintää tulisi kehittää, sillä vajaa puolet esimiehistä ei kokenut strategiaviestinnän tilaa tarpeeksi hyväksi. Strategiaviestintä koetaan esimiesten keskuudessa kuitenkin suurissa määrin tärkeäksi strategian onnistumisen kannalta.

Strategian kokeminen henkilökohtaisesti tärkeänä asiana motivoi esimiestä viestimään strategian mukaisesta toiminnasta omassa organisaatiossa. Jos strategiatyötä ei koeta oman työn kannalta tärkeäksi, vähentää se kuitenkin osaltaan hieman motivaatiota viestiä strategian mukaisesta toiminnasta organisaatiossa. Myös Karkulehdon ja Salomaan (2008,18) mukaan eri organisaatioissa tehdyt tutkimukset paljastivat, että esimiehen rooliin strategiaviestijänä vaikuttaa esimiehen asenne ja motivaatio strategiaa kohtaan. Motivaatio vaikuttaa strategian viestimisestä eteenpäin ja halukkuuteen hankkia valmiuksia strategian sisäistämiseen.

Strategian sisäistämiseen saadaan valmiuksia muun muassa koulutuksen kautta. Strategiaviestintään saatu koulutus on esimiehillä kyselyn mukaan keskimäärin vähäistä. Kolmasosa vastanneista esimiehistä on kuitenkin saanut koulutusta jonkin verran. Tästä huolimatta esimiehet kuitenkin arvioivat omat tiedot ja taidot strategiaviestinnän toteuttamisessa keskimäärin melko hyväksi.

Työntekijöille suunnatussa strategiaviestinnässä pääpaino tulisi olla viestinnän selkeydessä ja luotettavuudessa, mutta myös vuoropuhelun ylläpitämisessä. Strandmanin tutkimusaineistoissa (2009, 169) nousi voimakkaasti esille vuoropuhelun tärkeys. Yhtälailla tutkimuksessani nousi esille, että esimiehen pitää osata hahmottaa strategiaviestinnän kokonaisuus. Strategiaviestintä mukainen viestintä vaatii esimieheltä perehtyneisyyttä kuntastrategiaan ja sen tuntemista, niin että itse on sisäistänyt sen tarkoitukset ja päämäärän. Saman olivat huomanneet myös Karkulehto ja Salomaa (2008,18), että esimiehen toimiessa käytännössä strategiaviestijänä, tulee hänen ensin sisäistää strategia. Näin hän pystyy viestimään strategiaa ymmärrettävästi ja todentuntuisesti alaisilleen. Muussa tapauksessa vuoropuhelu strategiasta saattaa hankaloitua.

Juurruttamisen näkökulmasta sisällön yhteys pitää kyetä näkemään käytännössä niin koko työkentällä, henkilöstöryhmissä kuin yksilön kohdalla. Viestintä pitää tapahtua samalla tasolla vastaanottajan kanssa. Vastaanottajan kyky sisäistää saatua informaatiota tulee ottaa huomioon strategiaan mukaisessa viestinnässä.

Karkulehdon & Salomaan (2008, 15) mukaan viestintä esimiesten välillä parhaimmillaan auttaa ymmärtämään strategiaa ja sen viestintää yhdenmukaisesti omassa organisaatiossa. Kangasalan kunnan esimiesten keskuudessa esimiesinfot ja koulutukset koetaan tärkeinä tilaisuuksina saada tietoa ja opastusta kunnan johdolta strategiaviestintää liittyen. Materiaalin muodossa saatu tuki haluttaisiin korvata yhteisillä tilaisuuksilla. Jokainen esimies on oma yksilönsä ja kokemus tuen tarpeelle vaihtelevat sen mukaisesti strategiaviestintää koskevissa kysymyksissä. Omalta esimieheltä tuki on parempaa, mutta yleisesti ottaen esimiehet kokonaisuudessa kaipaavat jonkin verran enemmän tukea strategiaviestintään alaisille muun muassa virheiden ja väärin tulkintojen estämiseksi.

Strategiaviestinnän toteuttamisessa esimiehet käyttävät pääasiallisesti palavereja, kehityskeskusteluja, erilaisten suunnitelmien laatimista, perehdytystä ja henkilökunnan yhteisiä tilaisuuksia. Julkaisuina käytetään paperitiedotteita, muistioita, intranetia, sähköpostia, perehdytyskansiota ja tekstiviestejä.

9.2 Työntekijät odottavat vuoropuhelua ja osallisuutta ymmärryksen luomiseksi

Työntekijät pohtivat arjen yhteyksiä siihen informaatioon, mitä esimiesten suunnasta heille syötetään. Strategia ja strategiaan liittyvä termistö herättää toisilla ahdistuksen tunnetta, asiana epätietoisuutta, miten tulkita, ymmärtää tätä kokonaisuutena. Toisaalta toiset työntekijät tutkivat asiaa ja ymmärtävät sen yhteyden jotenkin arjen työhön, varsinkin omassa työympäristössä. Prosessina se on kuitenkin epäselkeä, kuten ketkä kaikki siihen osallistuvat. Strategiatyö kuitenkin kiinnostaa osaa työntekijöistä ja kaikille halukkaille tulisi olla mahdollisuus osallistua siihen nykyistä paremmin.

Strandman (2009, 184) totesi myös tutkimuksessaan, että henkilöstö on osin unohdettu strategiakeskustelussa. Heillä on kuitenkin se tarvittava osaamispääoma, jonka avulla strategian toteuttaminen arkeen tapahtuu.

Myös nykyinen kuntastrategia on osalta jäänyt etäiseksi, jolloin sitä ei tunneta. Se herättää kuitenkin työntekijöissä kiinnostusta. Syytä pohdittaessa, että miksi, vastaukset löytyvät strategiaviestinnästä.

Strategiaviestinnän tarkoitus työntekijöiden keskuudessa ymmärretään strategian julkituomisena ja sen tavoitteita sisältävänä informaatioketjuna, mutta myös työntekijöiden ajan tasalla pitävänä ja arjen keskustelujen lomassa tapahtuvana työtä koskevana viestintänä. Strategiaviestintä tulisi olla jatkuvaa ja nähdä osana työorganisaation arjen toimintaa, eikä kertaluontoisena tapahtumana (Karkulehto & Salomaa 2008, 15).

Strategiaviestintä koetaan ja nähdään hyvin eri tavoin. Henkilöstöinfot tuovat kuntastrategiasta tietoa työntekijöille, mutta kaikille ei ole mahdollisuutta osallistua siihen työnsä takia. Työntekijät pohtivatkin omaa aktiivisuutta tiedonhakemisessa kunnan

sivuilta. Tiedonhakemisessa intranet kuitenkin koettiin heikoksi viestintävälineenä, koska sieltä on hankala löytää tietoa ja se ei ole ajan tasalla. Strandmanin (2009, 165) väitöstutkimuksessa löytyi vastauksista samanlaisia kritisovia piirteitä intranetin käyttämisessä. Hänen tutkimuksessaan vastaajat mielisivät myös intranetin hankalaksi paikaksi hakea tietoa, koska siellä on valtavasti aineistoa ja oikean tiedon löytäminen näin hyvin vaikeaa.

Arjen viestintä tapahtuu onnistuneemmin palaverissa, joita esimiehet pitävät. Pääasiassa strategiaviestintää tapahtuu juuri palaverien, kehityskeskusteluiden ja sähköpostien kautta esimieheltä alaiselle. Työntekijät kokevat hyvin arvokkaaksi esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut. Esimies pyrkii onnistumaan strategisesti tärkeiden asioiden viestinnässä. Työntekijät arvioivat hyvin paljon esimiehen kykyä informoida heitä työnsä kannalta oleellisista asioista ja huomaavat herkästi, että esimiehen viestintää vaikeuttavat monet seikat, kuten esimiesten vaihtuminen, perehtyneisyys alaiensa alati muuttuvaan työkenttään ja kiire. Strandman (2009, 198, 203) huomasi myös väitöskirjaa koskevassa tutkimuksessa, että nykyistä työelämää leimaa kiire ja se tukahduttaa vuoropuhelua ja viestintää organisaatiossa.

Kuntastrategian yhteys ja strategian avaaminen työntekijöille heidän oman työnsä kannalta vaatii viestintää nykyistä enemmän. Työntekijät korostavat strategian selkeyttämiseksi enemmän vuoropuhelua. Vuoropuhelun käyminen esimiesten kanssa osoittaa työntekijöiden arvostamista. Työntekijät pitävät arvostusta osana strategiaviestintää. Arvostus on myös osa työhyvinvointia.

Karkulehto & Salomaa (2008, 15) olivat huomanneet tutkimusten ja eri organisaatioiden asiantuntijoiden puheiden kautta, että esimies edesauttaa strategiaa viestiessä alaisilleen strategian sisällön ymmärtämistä, hyväksyntää ja käytäntöön soveltamista. Strandmanin (2009, 202) väitöskirjan tutkimuksessa vuorovaikutteinen toimintatapa ja työhyvinvointi, vaikuttavat yhtenä strategisen ymmärryksen muodostumiseen. Strandmanin tutkimuksen mukaan kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu on yksi tärkeimmistä viestinnän kanavista. Strategian viestintää koskevat toteutustavat tulee olla vuorovaikutteisia ja osallistavia. (Strandman 2009, 203.)

Strategiaviestintä pitää olla myös valmisteltua ja selkeää. Strategiaviestinnässä viestin vastaanottajat tulee huomioida erilaisina yksilöinä. Työntekijät korostavat viestinnän yksinkertaisuutta, napakkuutta, konkreettisuutta ja käytännönläheisyyttä.

Esimiehen strategiaviestintä vaikuttaa arjen toimintaa ja näin strategian juurruttamiseen osaksi arkea. Esimiehen tulisi strategiaviestinnässä huomioida negatiivisen viestinnän vaikutus työntekijöiden strategian mukaiseen toimintaan. Viestinnässä tulisi miettiä enemmän kannustavia ja positiivisia puolia kuin kaiken kurjuutta. Strandman (2009, 161-163) käsittelee väitöstutkimuksessa myönteisen ja negatiivisen ilmapiirin vaikutusta viestintään, jossa hän lopussa mainitsee myönteisen ilmapiirin olevan yksi ehto strategian ja strategiaviestintään liittyvän jaetun ymmärryksen ehdoksi. Hämäläisen & Maulan (2006, 110) mukaan viestintä ei välttämättä ole esimiehen vahvimpia puolia. Koulutusta tarvitaan strategian käsittelemiseen omien alaisten kanssa niin innostavalla, rakentavalla kuin kannustavilla menetelmillä.

9.3 Kuntastrategia juurrutetaan strategiaviestintää tukevia toimintoja kehittämällä

Kangasalan kuntastrategiasta ruohonjuuritasolle osaksi arkea on olemassa ”punainen lanka” valmiina, mutta se tarvitsee tukevia toimenpiteitä strategiaviestinnän alueella. Kangasalla kuntastrategia pitää saada elämään henkilöstön keskuudessa. Kunnassa tulisi olla tavoitteena jakaa tietoa henkilöstölle kuntastrategiasta nykyistä paremmin ja lisätä keskustelua siitä, jotta työntekijöille selkeytyisi paremmin kuntastrategian yhteys arkeen.

9.3.1 Kuntastrategia eläväksi henkilöstölle

Henkilöstön rooli on syvällä strategiatyön ytimessä (Pauni 2013, 10). Sitä ei kuitenkaan kaikki Kangasalan henkilöstöstä tiedosta, koska terminä ja prosessina strategiatyö ei ole heille täysin selkeä. Jos strategiatyö ei ole selkeä kuntalais- ja asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilöstöllä, ei kuntaorganisaatio myöskään ohjaudu sen strategian osoittamaan suuntaan (Pauni 2013, 10). Paunin (2013, 10) tulkinnoista voidaan ajatella, että Kangasalan kuntastrategian mukainen toiminta vaatii, että hen-

kilöston tulee ymmärtää ja tulkita Kangasalan kuntastrategiaa omassa arjen toiminnassa ja todeta se työnsä kannalta toimivaksi.

Kenen tehtävä on sitten auttaa työntekijöitä tulkinnoissa ja ymmärryksen luomisessa, kuunnella ja olla mukana keskusteluissa? Esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijöitä tässä tulkitsemistyössä. Esimiehen rooli on parhaimmillaan saada työntekijä tai työyhteisö näkemään oman työnsä yhteys koko kuntastrategiaan, mutta myös kertoa ja selittää strategiaa koskevia kysymyksiä ja yksityiskohtia. (Hämäläinen & Maula 2006, 107.)

Strategiaviestinnälle tulisi tehdä vankka pohjatyö, joka helpottaa esimiesten strategiaviestintää. Kangasalan kunnan kuntastrategian eläväksi tekemisessä henkilöstölle voitaisiin hyödyntää Paunin (2013, 3) niin sanottua viittä kulmakiveä, joita hän on käyttänyt kuntastrategiaa koskevassa kehittämistyössään ja tulkinnoissa kuntastrategian eläväksi tekemisessä. Alla Paunin (2013, 3) viittä kulmakiveä mukaileva runko Kangasalan kunnan käyttöön valmiiksi muokattuna ja käytännössä sovellettaviksi:

- Kangasalan kunnassa tulisi keskustella ja määritellä kuntastrategian rooli ja merkitys henkilöstölle.
- Tulkita ja keskustella, että elävä kuntastrategia on historiaa, nykyisyyttä ja tulevaisuutta, jota tulkitsemme.
- Tulkita ja keskustella, että elävä kuntastrategia on yksi kokonaisuus, joka koostuu:
 - yhdestä strategiasta
 - strategiaa toteuttavista poikkihallinnollisista ohjelmista
 - toimiala- ja yksikkökohtaisista tulkinnoista tai suunnitelmista.
- Tulkita ja keskustella, että elävä kuntastrategia on toinen toistaan tärkeimpien asioiden välillä tehtäviä valintoja:
 - vaatii asioiden priorisointia

- kaikkea ei voida liittää osaksi kuntastrategian sisältöä.
- Tulkita ja keskustella, että elävä kuntastrategia on vuorovaikutusta, verkosto-toimintaa ja prosessi, joka jatkuu.

9.3.2 Esimiehen sitouttaminen kuntastrategiaan

Jotta esimies kykenee ja tuntee itsensä olevan valmis strategiaviestinnän ylläpitämiseen ja kuntastrategian sekä arjen välillä olevien lankojen yhdistävänä osapuolena, pitää hänellä olla ennen kaikkea ymmärrys kuntastrategiasta ja myös johdon tuki strategiaviestinnässä. Esimies tulisi sitouttaa Kangasalan kuntastrategiaan ja olla motivoitunut tekemään sen eteen viestintätyötä. Kangasalan kunnan esimiehille tehdyssä kyselyssä oli toistakymmentä esimiestä, joilla oli halukkuutta osallistua nykyistä enemmän strategian suunnitteluun. Esimiehet näkivät osallistumisen strategian laadittamiseen myös strategiaviestintää tukevana. Nämä edellä mainitut voimavarat pitäisi hyödyntää tulevassa Kangasalan kunnan strategiatyössä. Osallisuus suunnitteluun on kuitenkin osa strategiaprosessia ja sen kautta strategiatyön konkretisoituminen auttaa, tukee ja motivoi esimiestä strategian mukaiseen viestintään ja tätä kautta kuntastrategian arkeen juurruttamista. Yhtälailta sama voisi koskea Kangasalan työntekijöitä, koska haastattelun mukaan heitä myös kiinnostaa strategiatyö. Näitä mahdollisuuksia tuli pohtia ja kehittää kunnan johdon tasolta.

9.3.3 Info ja tietopakettia esimiehille

Kangasalan kunnan esimiesten keskuudessa tehdyssä kyselyssä esimiehet toivoivat strategiaviestinnän tueksi info ja tietopakettia esimiehille strategiasta ja sen taustoisista, mutta myös strategiaan liittyvää monipuolista esittelymateriaalia ja termistön avaamista. Henkilöstö mielestä tulisi strategiaviestintää kehittää strategista termistöä avaamalla, esimiehen viestintätapoja parantamalla ja vuoropuhelua lisäämällä. Kaikista kehittämisideoista voidaan koostaa runko kuntaorganisaation esimiehille strategiaviestintää tukevaa työkalupakkia varten, jossa voisi olla muun muassa Hyppäsen (2013, 58) strategiaviestintään kuuluvat asiat kuntaorganisaation käyttöä varten muokattuna:

- Kangasalan kunnan organisaation arvojen, vision ja toiminta-ajatusten kerääminen alaisille.
- Kerro, millä strategialla Kangasalan kuntaorganisaation tavoitteet saavutetaan.
- Kuntastrategian selventäminen omalle palvelukeskukselle tai yksikölle kertomalla, mitä se tarkoittaa työntekijöiden ja heidän työnsä kannalta.
- Rohkaise keskusteluun ja anna aikaa vuoropuhelulle.
- Kysy henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä, miten tavoitteet saavutettaisiin parhaalla mahdollisella tavalla.
- Muista kehityskeskustelut alaisten kanssa, niiden valmistelu sekä toteutus. Arvot, strategiset kehityshankkeet, ydinosaaminen, osaamisen kehittäminen, strategiset tavoitteet (Kehusmaa 2010, 176).

Työkalupakki tulisi suunnitella yhdessä. Sisältöä voidaan pohtia myös asiantuntijaryhmissä. Työkalupakki tulisi laittaa helposti saatavaan paikkaan ja päivityksestä huolehdittava. Työkalupakin ylläpitäjäksi tuli nimetä joku vastuuhenkilö. Työkalupakki voisi sisältää Hämäläisen ja Maulan (2006,113) listaa mukailen. Työkalupakkiin on lisätty kehittämistyössä selkeyttämistä vaativia kohtia, jotka olisi hyvä olla työkalupakissa mukana ja helpottamassa esimiehen strategiaviestintää alaisille:

- kuntastrategiasta vastaavien henkilöiden tiedot
- kuntastrategia (kuva/dia)
- kuntastrategia niteenä (tiedosto/sähköisesti esitettävässä muodossa)
- strategiatermit avattuina
- valmiita kysymyksiä kuntastrategiaa koskien
- valmiita vastauksia kuntastrategiaa koskien
- ohjeistus ja tietoa strategiaviestinnästä sen merkityksestä
- valmis/täytettävä runko kuntastrategian yhteydestä arjen työhön
- tietoa strategiaan liittyvästä esimiesviestinnästä
- valmiita kyselypohjia erilaisten tarpeiden kartoittamiseksi
- valmiit aineistot/ohjeet tai infot ryhmätyöskentelyyn

- valmiit aineistot /ohjeet tai infot perehdytykseen ja esimiesalaiseskusteluihin
- muut strategiaa koskevat tukimateriaalit ja valmiit esitysmateriaalit
- yhteistyö- ja toimenpideohjelmat ja niistä vastaavien henkilöiden tiedot
- lisätiedon lähteet, kuten lähteet, internet-sivustot, tiedostot, kirjallisuus ym.
- strategiaprosessi, vuosikello, viestintävastuu
- tulevat toimenpiteet.

9.3.4 Henkilöstön oma-aloitteellisuus tukee esimiehen strategiaviestintää ?

Henkilöstö kaipaa tietoa ja sitä voi saada myös oma-aloitteisesti. Näin haastatteluissa pohdittiin. Voisiko henkilöstön oma-aloitteisuudesta tiedon saamisessa viestinnän saralla olla tukea kiireisen esimiehen strategiaviestintään. Jos tämä toimisi, tulisi tähän jatkossa valmistautua paremmin sähköisiä tukitoimia ja sisältöä kehittämällä muun muassa intranetissa ja verkkokoulutuksen muodossa

Sähköiseen muotoon suunniteltu materiaali tulisi tukea kaikin puolin strategiaviestinnässä käyttäjiä niin esimiehiä kuin työntekijöitä. Kehitettäviä kohteita tutkimuksen mukaan on Kangasalan kunnan intranet Klanet ja strategiatietoa ajatellen sen strategiasivusto (liite 6). Intranet toimii kuitenkin strategiaviestintää tukevana kanavana. Kukaan ei käytä intranetia, jos tieto on hankalan pääsyn takana tai vanhaa ja vaillinaista. Ajan tasalla oleva tieto, joka on helposti löydettävissä, motivoi henkilöstöä käyttämään intranetia. Ulkoasun täytyy olla miellyttävä ja houkutteleva.

Kangasalan kuntastrategiassa näkyy alimmaisena yhteistyö- ja toimenpideohjelmat. Nykyisessä strategiasivustossa kuntastrategiaa koskevien kahden linkin lisäksi näkyy ainoastaan linkki elinkeino-ohjelma 2014–2020. Tällä sivustolla ei ole muita strategiaohjelmia. Tampereen seutukuntien internet-sivustoja tutkittaessa Pirkkalan kunnan strategiasivustoilta (Pirkkalan kunnan www-sivut 2016) löytyi hyvä esimerkki strategiaohjelmien sijoitteluun. Kunnan strategiaa koskevalta internet-sivustolta on linkit kaikkiin ohjelmiin, jolloin ne ovat helposti löydettävissä. Kangasalan kunnan strategia-sivustoille voisi luoda samanlaiset linkit toimenpide- ja yhteistyöohjelmiin tai muihin strategian kannalta tärkeisiin tietoihin. Liitteessä 7 on havainnollistettuna

esimerkit linkeistä. Esimerkkiin on laitettu kaikista ohjelmista ainoastaan neljä. Tarkoituksena on havainnollistaa asiaa. Samaan tapaan voisi strategiaa koskevalle sivustolle lisätä strategiaan liittyviä muita tärkeitä linkkejä. Esimiesten ja henkilöstön haikissa tarkempaa tietoa, on kaikki heidän kannalta strategiaa koskeva tieto hyvä olla samassa paikassa. Sama sivusto voi olla myös julkinen, jolloin se palvelee myös paremmin tiedonjanoisia kuntalaisia.

Kangasalan kunnan henkilöstö koulutautuu omaehtoisesti melko hyvin. Strategia- viestinnässä esimiestä tukee myös koulutussuuntautuneet ihmiset. Kunta voisi järjestää myös strategiaan, strategiatyöhön tai strategiaviestintään liittyvän verkkokoulutuksen, joka on henkilöstön katsottavissa ajasta tai paikasta riippumatta, miten parhaiten sopii.

9.3.5 Henkilöstöinfojen tallentaminen ja henkilöstölehteen artikkeleita

Haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa henkilöstöstä ei pääse henkilöstöinfoihin paikan päälle, koska työ sitoo. Viimeisen haastattelun aikana kävimme haastateltavan kanssa tästä pitkän keskustelun. Keskustelun myötä nousi itselleni ajatus, että henkilöstöinfo tulisi voida katsoa jälkepäin ajankohdasta riippumatta esimerkiksi intranet Klanetissa. Henkilöstöinfo tallennettaisiin ja jaettaisiin henkilöstölle näkyviin intrassa. Samalla henkilö pääse itse varmistamaan infossa tulleen tiedon eikä tieto ole esimiehen tai työkaverin viestinnän varassa. Näin hän voi nähdessään tehdä siitä omia tulkintoja eikä nojautua mahdollisesti toisen paikalla olleen työntekijän mahdolliseen matkalla vääristyneeseen ja epäoleelliseen tietoon. Omien tulkintojensa tueksi ja ymmärryksen saavuttamiseksi on tärkeää, että oheen voisi liittää vielä palautteen/keskustelun mahdollisuuden lisäkysymyksiä varten, näin toteutuisi myös vuoropuhelu tässäkin tapauksessa, mutta sähköisessä muodossa. Tämä voisi olla johdon tuki esimiehille strategiaviestinnässä, huolehtimalla tärkeä tieto muita varmistettuja teitä perille osaksi arkea.

Henkilöstölehti tukee myös kunnan strategiaviestintää ja henkilöstö lukee lehteä hyvin paljon. Lehti ilmestyy nykyään myös sähköisessä muodossa kunnan intrassa. Henkilöstölehteen tehtävät ”näin meillä strategia näkyy arjessa” –

artikkelit/haastattelut voisivat tuoda henkilöstölle esiin kuntastrategian ja ohjelmien yhteyden arkeen. Työporukka voisi yhdessä esimiehen kanssa laatia kyseiseen teemaan kuuluvan jutun lehteen. Jos artikkelista saa mielenkiintoisen ja ymmärrettävän, on se myös samalla myös mieleenpainuva ja ”strategisia ajatuksia” herättävä. Myös jutun tekijät oppivat tekemisen kautta aihepiiriin liittyvistä asioista ja harjoittelevat vuorovaikutusta strategisten asioiden äärellä yhdessä esimiehen kanssa. Paras ja eniten mielenkiintoa herättänyt artikkeli voitaisiin myös palkita.

9.3.6 Sharepoint 2013 Virta hyödynnettävyys

Kehittämistyön toimeksiantajan kanssa käytiin keskustelu Sharepoint 2013 yhteistyö- ja sisällönhallinta ohjelman mahdollisuuksista tämän kehittämistyön tuloksissa. Voitaisiinko ohjelmaa käyttää työtilana ja näin lisätä ohjelman nykyistä käyttötasoa sähköisenä työtilana. Esimiehille tehdyssä kyselyssä sähköiset viestintäfoorumit muun muassa Sharepoint, saivat vähiten huomiota esimiehiltä strategiaviestintää tukevissa vaihtoehdoissa. Sharepointin käyttöä strategisesti tärkeiden asioiden jakamisessa tulee pohtia. Onko järkevää laittaa materiaalia ohjelmaan, jota ei olla valmiita käyttämään. Onko tälle olemassa muita mahdollisuuksia, jossa käyttömäärä olisi suurempi. Tästä on hyvä keskustella esimiesten kanssa, mitä he haluavat ja kuunnella heidän mielipidettään.

Esimesviestinnälle, strategiaviestinnälle ja esimiehen työskentelylle hyödylliset ja miellyttävä sähköiset työympäristöt lisäävät varmasti ohjelmien käyttömäärää. Esimerkiksi sivistyskeskuksessa kouluilla, jossa itse työskentelen, olen havainnut henkilöstön mieltyneen Sharepointin sijaan käyttämään Office 365 ohjelmistoa. Office 365 ei sido tiettyyn laitteeseen tai paikkaan, sen toiminta perustuu pilvipalveluihin, jolloin sitä voi käyttää vapaasti missä vain. Se sisältää tuttuja ohjelmien Wordin, Excelin ja Powerpointin lisäksi myös Sharepointin, oneNoten ja monta muuta hyödyllistä ohjelmaa. Ongelmana on ohjelman maksullisuus. Nykypäivänä työssä ei haluta olla työskentelypaikkaan tai työvälineisiin sidottuja vaan työn teko kaipaa joustavuutta ja liikkumista. Office365 antaisi mahdollisuuden tähän, toimisto kulkee mukana kätevästi ja pystyt hoitamaan työasioita ajasta tai paikasta riippumatta. Mikä parasta, Office365 mahdollistaa samanaikaisen työskentelyn samojen asiakirjojen

parissa. Kunnassa on myös valmiina hyvää osaamispääomaa ohjelmiston isompaan lanseeraamiseen.

Sharepoint 2013 Virta on syntynyt seudullisena hankkeena ja uskoisin, että kunta haluaa kuitenkin vakaasti kehittää sen asemaa esimiesten työvälineenä. Normaalisti ohjelmien käyttöön vaikuttaa osaaminen. Ohjelmien käyttökoulutukseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta sen kautta pystyttäisiin lisäämään enemmän käyttömyönteisyyttä loppukäyttäjien keskuudessa.

10 POHDINTA

Kuntastrategialla on pitkä tie kuljettavana osaksi arkea. Matkan varrella on paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat sen kulkuun. Muuttamalla strategiatyöhön liittyviä käsitteitä ja uudistamalla osin työskentelytapoja, voidaan strategian matkaa jouduttaa ja turhat mutkat matkalta poistaa. Kuntaorganisaation työskentely perustuu kuntastrategiaan, mutta sen eläväksi tekeminen, juurruttaminen organisaation toimintaan vaatii sen monivaiheista ymmärtämistä ja viestintää. Tämän takia tarvitaan varmistamista tehdylle ja jaetulle informaatiolle, jotta se ymmärretään.

Tämä opinnäytetyö kuntaorganisaatioon ja strategiaviestintään liittyen oli aiheena erittäin mielenkiintoinen ja se antoi sopivasti haastetta tutkijalle olemassa olevan, normaalia vähäisemmän teoriamateriaalinsa takia, mutta myös itse aiheena. Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli löytää oma ”punainen lanka” kuntastrategian juurruttamiseen, joka tutkimuksen mukaan on olemassa, mutta tarvitsee tukea strategiaviestintään. Tarkoituksena oli kehittää Kangasalan kuntaorganisaation strategiaviestintää ja löytää ratkaisuja strategian juurruttamiseen Kangasalan kuntaorganisaatiossa mahdollisia uusia nykypäivän ratkaisuja hyödyntämällä ja tuoreita näkökulmia etsimällä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää esimiesten strategiaviestintää tukevia toimia, joilla kuntastrategia pyritään saattamaan osaksi kuntaorganisaation toimintaa. Koska vastaavanlaista tutkimusta ei Kangasalan kuntaorganisaatiossa ole ennen tehty, toi tutkimus osin strategiatyöstä ja strategiaviestinnän tilanteesta ajantasaista tie-

toa päivänvaloon. Opinnäytetyö kaikinensa toimii jo itsessään kehittämistyön tuloksena, josta osoituksena on tämä työ kokonaisuudessaan.

Uusia tuoreita näkökulmia kehittämistyössä löydettiin kehittämisideoiden kautta, joiden tarkoituksena on laaja-alaisesti koko strategiamatkan ajan tukea esimiesten strategiaviestintää. Avaimia tukitoimiin löydettiin niin johdon kuin henkilöstön tahoilta, joista henkilöstön oma-aloitteisuutta informaation saamisessa pitäisin uutena ja tuoreena näkökulmana esimiehen strategiaviestintään ja kuntastrategian juurruttamisessa. Strategiatyöhön sitouttaminen, osallistaminen, informaation ajantasaisuus, esimies- ja henkilöstökoulutukset kuin sähköisten työkalujen kehittäminen ja hyödyntäminen ovat omiaan auttamaan kokonaisvaltaisesti kuntastrategian juurruttamisessa osaksi arkea ja tukemaan esimiesten strategiaviestintää osana juurruttamisprosessia.

Tutkimuksen myötä kävi selville, kuinka tärkeää on ymmärtää strategiaviestinnän tärkeys kuntaorganisaatiossa. Olemme toki tottuneet siihen, että kirjahylly kootaan ilman, että ohjeita luetaan. Toisinaan ohjeiden lukeminen ja kaverin apu auttavat saamaan valmista nopeammin ja kirjahyllyn kestäväksi sekä lopussa oikealle paikalle ja kirjat paikoilleen. Tätä samaa voitaisiin soveltaa myös kuntastrategian juurruttamiseen. Esimies on kaveri, joka tulee apuun, tulkitsee kuntastrategiaa työntekijän kanssa. Tulkittu sovelletaan omaan työhön, juurrutetaan.

Kuntastrategian juurruttaminen osaksi arkea vaatii yhteistyötä johdon, esimiesten ja työntekijöiden kesken. Se vaatii yhteistä kieltä, keskustelua ja samaan suuntaan katsomista. Suunnalle rakennetaan pohja strategiatyössä, jossa kaikkien halukkaiden työpanos tulisi hyödyntää ja etenkin kannustaa osallistumiseen ja osallisuuteen. Näin pystyttäisiin osallistuvat sitouttamaan strategiaan ja toimimaan helpommin haluttuun suuntaan. Esimiesten osalta tämä on tärkeää sillä, jos työntekijöiden osallisuus jää vähäiseksi tulee heidän kyetä toimimaan strategian lähettiläinä ja johdon tulisi tukea heitä tässä työssään mahdollisuuksien mukaan. Toisaalta työntekijät voivat osaltaan helpottaa strategiaviestinnän sisäistämistä omalla aktiivisuudellaan ja tiedostamalla omat mahdollisuutensa sekä kykynsä strategiaan liittyvissä asioissa, joka helpottaa ja tukee esimiehen strategiaviestintää.

Toki täytyy ottaa huomioon, että viestintä on alue, johon vaikuttavat monet asiat, jolloin sama pätee myös strategiaviestintään. Huomioni kiinnittyi erityisesti joissain kohdin aistittavaan negatiivisuuteen, joka huokui osan haastatteluja lomasta. Yksi haastateltavista osuikin ehkä ongelman ytimeen: ”Teet haastattelua mahdollisimman huonoon aikaan, sillä nämä säästöt vaikuttavat moneen”. Niin, paljonko talouden tasapainottaminen ja tehokkuus sekä tuottavuus riitelevät keskenään työntekijöiden mielessä ja vaikuttaa myös esimiesten strategiaviestintään heikentävästi ja tätä kautta työntekijöiden saamaan informaatioon? Tutkimuksessa ilmeni negatiiviset ilmaisut esimiesten strategiaviestinnässä. Esimiesten strategiaviestintää ja kykyä saada kuntaorganisaation strategia kentälle juurrutetuksi voisikin kaivata tutkimusta, jossa näkökulma olisi kuntaorganisaatiossa valitseva tunnetila ja mitkä siihen vaikuttavat.

Toinen, johon haastatteluissa kiinnitin huomiota oli seutuyhteistyö. Seutuyhteistyö vie aikaa esimiehiltä, mutta myös työntekijöiltä. Strategiaviestintä saattaa jäädä vähemmälle, kun esimies ei ehdi luoda vuorovaikutustilanteita työntekijöiden kanssa heidän työnsä kannalta oleellisista asioista. Mietin, että yksi kehittämistyön aihe voisi olla, miten seutuyhteistyö vaikuttaa kuntaorganisaation strategiatyöhön ja viestintään.

Kangasalan kunnassa on varmasti käytössä erilaisia johtamistapoja eri esimiesasemissa. Strategiaan liittyvää työtä tehdessä, täytyy kuitenkin muistaa, että asioiden ohella johdetaan ihmisiä. Jokaisessa johtamistavassa tulee aina vastaan ihminen, yksilönä tai yhteisönä. Siksi esimies ei pelkästään voi olla asioiden johtaja vaan hänen tulee omaksua sosiaalisiakin kykyjä, kun kuntastrategiaa viedään työn tekemisen tasolle. Strategiaan liittyvässä teoriassa tuli usein vastaan muutosjohtaminen, joka on korostunut viime aikoina esimiestyössä työpaikoilla tapahtuvien muutosten takia. Trendi on, että kuntaorganisaatiot muuttuvat koko ajan joko sisäisten tai ulkoisten vaikutusten takia. Ehkä tämän takia, pitäisin tärkeänä ymmärtää muutosjohtamisen tärkeys myös kuntastrategian juurruttamisessa. Asiat muuttuvat, vanhoista tavoista siirrytään uusiin, tekniikka kehittyy, organisaatioita lopetetaan ja yhdistetään, jolloin kyse on myös työntekijöistä. Muutoksessa viestinnän rooli korostuu ja tämä koskee myös strategiaviestintää. Aiemmista opinnoista olen oppinut, että toistaminen on juuri yksi tärkeä elementti muutosjohtamisessa ja varsinkin juuri viestinnässä. Koskaan ei viestitä liikaa ja tärkeää onkin viestiä myös silloin, vaikka ei olisi mitään viestittä-

vää. Tässä on monelle esimiehelle oppimisen paikka. Epätietoisuus on kaikkein kauheinta, mitä työntekijä voi kokea muutoksessa ja strategiatyö kokonaisuudessaan vaatii muutoksia organisaatiossa vision saavuttamiseksi. Tästä voisi löytyä aihetta jatkotutkimukselle.

Loppujatelmanä tutkimus oli onnistunut ja hyvin suuntaa antava, mitä pitäisi tehdä, jotta kuntastrategia saadaan juurrutettua osaksi kuntaorganisaatiota. Saatuja tuloksia on helppo jalostaa ja toteuttaa eteenpäin. Työssä oppi paljon kuntastrategiasta, strategiatyöstä ja strategiaviestinnästä. Työn ohella kävin erittäin hyviä keskusteluja niin työorganisaatiossa kuin sen ulkopuolella aiheeseen liittyen. Aihe herätti lähipiirissä hyvin paljon pohdintaa ja monet kokivat oppivansa käytyjen keskusteluiden kautta katsomaan oman organisaation strategiatyötä ja strategiaviestintää.

LÄHTEET

- Aaltonen, H., Ikävalko, S., Mantere, V., Teikari, M., Ventä, H. & Währn, H. 2001. Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, STRADA-projekti. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.
- Aula, P. & Mantere, S. 2011. Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa S. Mantere, Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro, 43-51.
- Auvinen, O. Tiedote/Organisaatiouudistus. Vastaanottaja: . Lähetetty 22.12.2016 klo 14.29.00. Viitattu 15.3.2016.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Helsinki: Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.p. Tampere: Vastapaino.
- Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. (toim.). 2013. Työyhteisö viestiin jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Viitattu 19.1.2015.
http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf
- Hallintolaki. 2003 L 6.6.2003/434 muutoksineen.
- Henttonen, E. 2008. Usein kysytyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. Viitattu 27.5.2014.
<https://into.aalto.fi/download/attachments/3775242/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 19.3.2016.
<http://www.ellibs.com.lillukka.samk.fi/fi/book/9789524958868>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki. Työyhteisön viestintä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2006. Strategiaviestintä. 2.p. Helsinki: Inforviestintä.

- Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4.uud.p. Porvoo: Infor.
- Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous –löydä uusi työyhtisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Kamensky, M. 2014. *Strateginen johtaminen -Menestyksen timantti*. 4.p. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2013. *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammatti-korkeakoulu 143.
- Kangasalan kunnan www-sivut. 2014. Viitattu 23.10.2014.
- Kangasalan kuntastrategia 2020 onnistumissuunnitelma. 2013. Kangasala: Kangasalan kunta. Viitattu 16.5.2015. <http://m.kangasala.fi/?x43=2968822>
- Kaplan, R.S. & Norton D.P. 2009. *Strategiaverkko*. Helsinki: Talentum.
- Karkulehto, K & Salomaa, K-R. 2008. *Esimiesten roolit organisaation strategiaviestinnässä*. Työn tuuli 1/2008, 15-19. Viitattu 27.3.2016. http://henry.fi/files/631/15_19_Karkulehto_Salomaa.pdf
- Kauhanen, J. 2010. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Viitattu 10.1.2015. <http://www.ellibs.com.lillukka.samk.fi/fi/book/978-952-5928-09-9>
- Kehusmaa, K. 2010. *Strategiatyö – organisaation voimanlähde*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kohtamäki, M., Krauss, S., Mäkelä, M., Rönkkö, M. 2012. *The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2012, Vol.18(2),159-178. Viitattu 26.1.2015. <http://dx.doi.org.lillukka.samk.fi/10.1108/13552551211204201>
- Kuntalaki. 2015 L 10.4.2015/410 muutoksineen.
- KvaliMOTV. 2016. *Tapaustutkimus*. Viitattu 20.3.2016. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html
- KvantiMOTV. 2016. *Kyselylomakkeen laatiminen*. Viitattu 16.3.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. 2007 L 13.4.2007/449 muutoksineen.
- Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta. 1999 L 21.5.1999/621 muuotksineen.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. *Onnistu strategiassa*. 2.p. Helsinki: WSOYpro.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Viitattu 19.1.2015. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBXATEFJFG#kohta:14>

Mazzei, A. Promoting active communication behaviours through internal communication. Teoksessa Corporate Communications: An International Journal, Vol. 15 Iss 3 pp.,221 – 234. Viitattu 27.1.2015. <http://dx.doi.org/10.1108/13563281011068096>

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, P., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita.

Mantere, S. 2008. Strategian viestintä, strategiaviestintä, viestintästrategia, strategien viestintä? Kun organisaatioviestintä jäi strategian jalkoihin. Teoksessa P. Aula (toim.) Kivi vau katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor, 39.

Mielonen, M. 2014. Johdon sihteeri, Kangasalan kunta. Kangasala. Henkilökohtainen tiedonanto 8.5.2014.

Mintzberg, H. 2007. Tracking strategies toward a general theory. Oxford: University Press. Viitattu 21.11.2014. <http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/SAMK/reader.action?docID=10211980&ppg=18>

Mustonen, M. 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Väitöskirja. Helsingin kaupunkorkeakoulu. Viitattu 20.1.2015. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a353.pdf>

Lamberg, K. 2014. Johtajan viralliset viestintäkanavat. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksessa. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 121-124.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. - 2. p. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ora-Hyytiäinen, E., Ahonen, O & Partamies, S. 2012. Viitattu 19.4.2015. <https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/2.%20OraHyyti%20C3%A4inen%20et%20al%20Hoitotyön%20kehittäminen%20juurruttamalla.pdf>

Pauni, M. 2013. Elävän kuntastrategian kulmakivet - USO2-verkostoprojektin kehittämisaloite. Viitattu 5.12.2014. <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/strateginen-johtaminen/Documents/USO2%20E1%20C3%A4v%20C3%A4n%20kuntastrategian%20kulmakivet.pdf>

Pauni, M. 2014. Kuntastrategia ja strategiatyöskentely kunnassa. Viitattu 5.12.2014. <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/strateginen-johtaminen/Documents/Kuntastrategia%20ja%20strategiaty%C3%B6skentely%20kunnassa.pdf>

Pirkkalan kunnan www-sivut. 2016. Viitattu 1.4.2016. <https://www.pirkkala.fi>

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

- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Helsinki: Talentum.
- Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I. & Sihvonen, M. 2005 Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-Kustannus, 65–83.
- Strandman, K. 2009. ”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatioissa. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 27.3.2016. <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=fc9c75e0-6734-48c6-a428-682fb9de9be2>
- Suomen kuntaliiton www-sivut. Viitattu 14.12.2014. <http://www.kunnat.net>
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen J. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11.uud. p. Helsinki: Tammi.
- Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi –muutosvoimana ihmiset. Lohja: Performance Power Associates.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa : määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 20.3.2016. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.92358>
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITE 1

Arvoisa vastaanottaja

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötä Kangasalan kunnalle aiheena ”Varmista jaettu ymmärrys” strategiaviestinnän kehittäminen case Kangasalan kunta. Tutkimusluvan olen saanut kehitysjohtaja Jarmo Kivinevalta 7.3.2014.

Tutkimuksen päätavoitteena on löytää lähiesimiesten strategiaviestintää tukevia toimia, joilla kunnan strategia pyritään saattamaan osaksi kuntaorganisaation toimintaa. Tämä kysely on osa tehtävää tutkimusta. Kyselyn vastaajat on valittu strategiaviestinnän kannalta tärkeimmistä henkilöistä, esimiehistä, joiden rooli on toimia kuntastrategian ymmärtämisen, hyväksymisen ja arjen toimintaan saattamisen osatekijöinä sekä tämän toiminnan kehittäjinä.

Luottamuksellisuus

Kysely täytetään sähköiseen kyselylomakkeeseen. Kysely on täysin luottamuksellinen ja annetut vastaukset käsitellään nimettöminä.

Kyselyyn vastaaminen

Vastaukset pe 29.1.2016 mennessä oheisen linkin kautta:
<https://my.surveypal.com/Kysely-koskien-startegiaviestint%C3%A4%C3%A4-esimiesty%C3%B6ss%C3%A4..>

Infoa strategiaviestintää kokevasta kyselystä

Kuntastrategia on kuntaorganisaation toiminnan punainen lanka, jolla ohjataan kunnan päätöksiä ja toimintaa. Sen avulla voidaan ennakoida tulevaisuutta ja lisätä selviytymistä moninaisessa ja epävarmuuksia täynnä olevassa toimintaympäristössä. Hyvin sisäistetty strategia näkyy kunnan arkitoiminnassa ja päätöksenteossa, mutta myös viisaissa valinnoissa ja ratkaisuissa. Kangasalan kuntastrategia on nimeltään Kangasalan onnistumissuunnitelma Kuntastrategia 2020, josta tässä kyselyssä puhutaan Kangasalan kuntaorganisaation strategiana.

Kyselyssä on termejä, jotka on hyvä avata ennen kyselyyn siirtymistä. **Strategiatyössä** suunnitellaan organisaatiolle oikeanlainen strategiatyömalli sekä laaditaan strategia. Suunniteltu strategia toteutetaan käytännössä, seurataan ja arvioidaan sekä päivitetään. **Strategiaviestintä** on toimintaa, joka on osa sisäistä strategiaprosessia. Siihen kuuluu viestintä, joka tukee strategian toteuttamista. Strategiaviestintään kuuluu viestintä strategiaprosessista itsestään ja strategian sisällöstä. **Alastrategialla** tarkoitetaan kunnan eri palvelukeskusten toimintastrategiaa, joka liittyy organisaation perustehtävien toteuttamiseen. Normaalisti jokainen yksikkö tekee oman toimintastra-

tegian. Se saattaa koostua esimerkiksi useasta erillisestä yksiköiden laatimista strategioista. Strategia koskee muun muassa julkisen sektorin tuottamia ja laissa säädettyjä palveluita. Näitä ovat esimerkiksi opetus-, terveys- ja sosiaalipalvelut, joiden työtätehtäviin liittyy tiettyjä odotuksia ja muutostarpeita. Muutostarpeita ja haasteita luo varsinkin lainsäädäntöjen jatkuva muutos.

Ystävällisin terveisin

Outi Koivisto

Lisätietoa kyselyä koskien saa sähköpostiosoitteesta outi.koivisto@elisanet.fi

KANGASALAN KUNNAN STRATEGIAVIESTINTÄ ESIMIESTYÖSSÄ

Taustatiedot:

1. Palvelukeskus, jossa työskentelen esimiehenä*

2. Palvelusvuodet Kangasalan kunnan palveluksessa*

- alle 5 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-15 vuotta
- yli 16 vuotta

3. Alaisten lukumäärä*

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- yli 20

Strategiatyöhön liittyvät kysymykset

4. Olen osallistunut kuntaorganisaation strategian suunnitteluun*

- Erittäin paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- Erittäin vähän
- En lainkaan

5. Jos olet osallistunut vähän, erittäin vähän tai et lainkaan kuntaorganisaation strategian suunnitteluun, haluaisitko osallistua nykyistä enemmän kuntaorganisaation strategian suunnitteluun?*

- Erittäin paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- Erittäin vähän
- En lainkaan

6. Koen strategiatyön tärkeänä työni kannalta*

- Erittäin paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- Erittäin vähän
- En lainkaan

7. Onko omassa palveluskeskuksessasi alastrategia, joka noudattaa kuntastrategiaa?*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Strategiaviestintään liittyvät kysymykset

8. Miten koet tämän hetkisen strategiaviestinnän tilan kuntaorganisaatiossa?*

- Erittäin hyvä
- Hyvä
- Ei hyvä eikä huono
- Melko huono
- Huono

9. Koetko strategiaviestinnän tärkeänä strategian onnistumiseksi?*

- Erittäin paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- Erittäin vähän
- En lainkaan

10. Jos strategiatyö koetaan itselle tärkeänä, motivoiko se mielestäsi enemmän viestimään strategian mukaisesta toiminnasta omassa organisaatiossasi?*

- Erittäin paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- Erittäin vähän
- Ei lainkaan

11. Jos strategiatyö ei ole tärkeää oman työn kannalta, vähentääkö se motivaatiota viestiä strategian mukaista toimintaa organisaatiossasi?*

- Erittäin paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- Erittäin vähän
- Ei lainkaan

12. Miten paljon olet saanut koulutusta strategiaviestintään liittyen?*

- Erittäin paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- Erittäin vähän
- En lainkaan

13. Arvioi omat tiedot ja taidot strategiaviestinnän toteuttamisessa omille alaisillesi*

- Erittäin hyvät
- Melko hyvät
- Melko huonot
- Erittäin huonot
- En koe omaavani kyseisiä tietoja ja taitoja

14. Mitkä taidot ja tiedot ovat mielestäsi tärkeitä hallita esimiehen työntekijöille suunnatussa strategiaviestinnässä? (Max. 150 merkkiä)*

15. Saatko kunnan johdolta tukea strategiaviestintään? Millaista tukea? (Max. 150 merkkiä)*

16. Saatko omalta esimieheltäsi tukea strategiaviestintään? Millaista tukea? (Max. 150 merkkiä)*

17. Toivotko esimiehenä alaisille suunnattuun strategiaviestintään enemmän tukea?*

- Erittäin paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- Erittäin vähän
- En lainkaan

18. Jos toivoit enemmän tukea, niin millaista? (Max. 150 merkkiä)

19. Tuleeko nykyistä strategiaviestintää selkeyttää enemmän ymmärrettävään muotoon?

- Erittäin paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- Erittäin vähän
- Ei lainkaan

20. Millaisia työtapoja ja välineitä käytät tällä hetkellä oman organisaatiosi strategiaviestinnän toteuttamisessa? (Max. 150 merkkiä)

21. Mitkä seuraavista vaihtoehtoista koet esimiehen strategiaviestintää tukevana?*

- Strategiaan liittyvää valmis monipuolinen esittelymateriaali (diat, video tms.)
- Info ja tietopaketti esimiehille startegiasta sekä sen taustoista
- Strategiatietoutteen liittyviä tietolähteitä, kuten valmiita linkkejä Internet-sivustoihin
- Koulutuksia strategiaviestinnän esimiesviestinnästä
- Monipuoliset viestintäfoorumit (esimerkiksi Sharepoint, Twitter, sähköposti)
- Pienryhmäajat, kuten tilmit
- Kehityskeskustelut
- Strategian termistön avaaminen ymmärrettäväksi
- Osallistuminen strategian laatimiseen
- Rekrytointi- ja perehdyttämistilanteet
- Valmiiksi laadittu strategiaviestinnän työkalupakki, joka sisältää edellä mainittuja asioita

22. Kehitysehdotuksia kunnan strategiaviestinnän kehittämiseksi (Max. 150 merkkiä)

Lähetä vastaukset

0%

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Strategiatyö

Perustieto strategiatyöstä kunnassa

1. Selitä omin sanoin strategiatyö?
(Lue strategiaa ja strategiatyötä koskevat teoria auki)
2. Tunnetko kunnan strategiatyötä, miten se tapahtuu ja ketkä osallistuvat siihen?
3. Oletko itse osallistunut strategiatyöhön tai haluaisitko osallistua?

Kuntastrategiaa koskeva tieto

4. Minkä niminen on kuntasi nykyinen kuntastrategia?
5. Miten toteutate/ toteutat Kangasalan kuntastrategiaa omassa yksikössä/ omassa työssäsi tai kerro oma mielikuvasi toteutuksesta.

Työyhteisöviestintä/Strategiaviestintä

Perustieto strategiaviestinnästä kunnassa

1. Kerro oma mielikuvasi, mitä strategiaviestintä tarkoittaa?
(Lue strategiaviestintä auki)

Strategiaviestinnän nykytilanne kunnassa ja kehittäminen

2. Miten kunta työnantajana on onnistunut työntekijöille suunnatussa strategiaviestinnässä?
3. Millaisia ovat yksikkösi työtavat/toimintamallit tämän hetkisessä strategiaviestinnässä?
4. Miten oma yksikkösi onnistuu työntekijöille suunnatussa strategiaviestinnässä?
5. Tulisiko strategiaa koskevaa viestintää selkeyttää enemmän ymmärrettävään muotoon ja kenen tehtävänä näet sen omassa työorganisaatiossasi?
6. Miten oma esimiehesi viestii strategiasta alaisilleen, kerro esimerkkejä sekä keinoja/työkaluja viestinnän toteuttamisessa?
7. Onnistuuko esimiehesi strategiaviestinnässä työntekijöille?

8. Haluaisitko keskustella esimiehesi kanssa enemmän strategian merkityksestä omassa työssäsi?

9. Kuinka oma esimiehesi voisi kehittää omaa strategiaviestintäänsä/viestintätapoja omassa yksikössäsi?

Teemahaastattelun liite: Termien avaamisessa käytetty teoreettinen tuki

Strategia ja strategiatyö

Kuntaorganisaatio pyrkii tietynlaiseen haluttuun tilaan tulevaisuudessa asettamiensa päämäärien kautta. Tuo haluttu tila on toiselta nimeltään **visio**. Strategialla tarkoitetaan julkista linjausta, ohjetta organisaatiolle, kuinka nämä asetetut päämäärät tavoitetaan, jota tuo haluttu tila tulevaisuudessa tavoitettaisiin. (Hämäläinen & Maula 2006, 15; Lindroos & Lohivesi 2006, 28-29.)

Strategia voidaan nähdä kertomuksena tai tarinana, jossa organisaation arjen toimintaa ja päätöksiä selitetään, hahmotetaan sekä tuetaan (Suominen ym. 2009, 32).

Strategiatyötä pidetään parhaimmillaan organisaatiossa elävänä, jatkuvana prosessina, jossa suunnitellaan organisaatiolle oikeanlainen strategiayömalli, laaditaan strategia, toteutetaan se käytännössä, seurataan ja arvioidaan sekä päivitetään. Osallistavalla strategiayöskentelyllä voidaan sitouttaa työntekijät strategian jalkauttamiseen ja strategian parempaan toteuttamiseen. (Kehusmaa 2010, 16; Kohtamäki, M., Krauss, S., Mäkelä, M., Rönkkö, M. 2012, 171).

Julkisella sektorilla toimivan organisaation oma perustehtävä toimii sen strategiayöskentelyn tärkeimpänä osatekijänä (Lindroos & Lohivesi 2006, 155).

Normaalisti jokainen yksikkö tekee oman toimintastrategian, joka koostuu useasta erillisestä yksiköiden laatimista strategioista. Strategia koskee muun muassa julkisen sektorin tuottamia ja laissa säädettyjä palveluita, kuten esimerkiksi opetus-, terveys- ja sosiaalipalveluita, joiden työtehtäviin liittyy tiettyjä odotuksia ja muutostarpeita. Muutostarpeita ja haasteita luo varsinkin lainsäädäntöjen jatkuva muutos. (Lindroos & Lohivesi 2006, 140-141.)

Strategiaviestintä

Strategian tavoitteiden saavuttamiseksi strategiaprosessiin kuuluu strategian toimeenpano, johon koko henkilöstö osallistuu. Arkisen toiminnan kehittäminen strategian mukaiseksi vaatii organisaatiossa strategiaviestintää. (Hämäläinen & Maula 2006, 25,28.)

Siihen kuuluu viestintä, joka tukee strategian toteuttamista, mutta myös viestintä strategiaprosessista itsestään ja strategian sisällöstä. (Mantere 2008, 41.)

Esimiehen tehtäviin Hyppäsen (2013, 58) mukaan **strategiaviestinnässä kuuluvat**: Organisaation arvojen, vision ja toiminta-ajatusten kertaaminen alaisille. Kertominen, millä strategialla organisaation tavoitteet saavutetaan. Strategian selventäminen omalle osastolle tai yksikölle kertomalla, mitä se tarkoittaa heidän kannalta. Rohkaiseminen keskusteluun sekä antaa aikaa sille. Henkilöstön ajatusten ja mielipiteiden kysyminen tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollisella parhaalla tavalla. Kehityskeskusteluiden valmistelu ja toteutus. Henkilökohtaisten ja tiimikohtaisten tavoitteiden konkretisoituminen koko yksikön tavoitteista

Kangasalan
onnistumissuunnitelma
– Kuntastrategia
vuoteen 2020



2 Kangasalan onnistumissuunnitelma – Kuntastrategia vuoteen 2020

1. Johdanto

Valtuusto hyväksyi kuntastrategian 9.9.2014. Kangasalan onnistumissuunnitelma – kuntastrategia 2020 kuvaa keskeiset tavoitteet ja keinot, jotka vievät kunnan kasvun ja kehityksen kohti uutta vuosikymmentä. Strategia valmistui laajan valmistelun tuloksena luottamushenkilöiden, henkilöstön ja yleisöpalautteen perusteella. Visio ja strategiset tavoitteet päivitettiin. Tavoitteista on muodostettu painopisteitä, joissa meidän on onnistuttava. Palvelukeskukset muodostavat tavoitteensa strategisista tavoitteista ja painopisteistä.

Kuntastrategia päivitetään vuosittain osana talousarviovalmistelua. Näin kuntastrategian tavoitteet etenevät edelleen talousarvioon ja sitä kautta osaksi palvelukeskusten operatiivista toimintaa.

Kuntastrategiaa täydennetään sen keskeisiä tavoitteita tarkemmin avaavan ohjelmajohtamisen avulla. Valtuusto hyväksyi esimerkiksi kesäkuussa 2014 elinkeino-ohjelman, jossa esitetään kohdennettuja tavoitteita yritysten toimintaympäristön parantamiseksi.

Yhteiskunnan ja toimintaympäristön nopea muutos edellyttää strategian vuosittaista tarkastelua. Kuntastrategian arvoksi lisätään tehokkuus ja tuottavuus. Vuoden 2016 talousarviovalmistelussa kuntastrategian tavoitteista painottuu erityisesti neljä painopistettä: tasapainoinen talous, palvelutuotantotapojen ja palveluverkon kehittäminen sekä tehostaminen, hyvinvoiva asukas ja osaava henkilöstö.

Kangasalla 30.9.2015

Kunnanjohtaja Oskari Auvinen

2. Kangasalan kunnan visio/näkymä 2020

**Kasvava, hyvinvoiva ja kehittyvä Kangasala
kesäpäivän kulttuurikunta**

**- turvallista ja aktiivista elämää,
hyvien palveluiden äärellä,
elinvoimaisessa ympäristössä,
keskellä kaunista luontoa.**

Kangasalla – oksalla ylimmällä!

Kangasala kasvaa vetovoimaisena osana Tampereen kaupunkiseutua. Kangasala on imagoiltaan vahva kesäpäivän kulttuurikunta ja aktiivinen osa kaupunkiseudun kokonaisuutta. Luonto harjumaisemineen on Kangasalan vahvuus. Kulttuurielämä ilmenee monipuolisesti eri muodoissaan.

Turvallisuus on Kangasalla niin fyysistä kuin sosiaalista. Kangasala tarjoaa työtä ja harrastusmahdollisuuksia, aktiivista elämää. Maankäytön suunnittelulla, rakentamisen ohjauksella ja ympäristöarvojen huomioimisella luodaan kuntalaisille laadukas ja viihtyisä ympäristö, jossa ihmiset, toiminta, rakennukset ja luonto kohtaavat sopuosoinnussa toisensa.

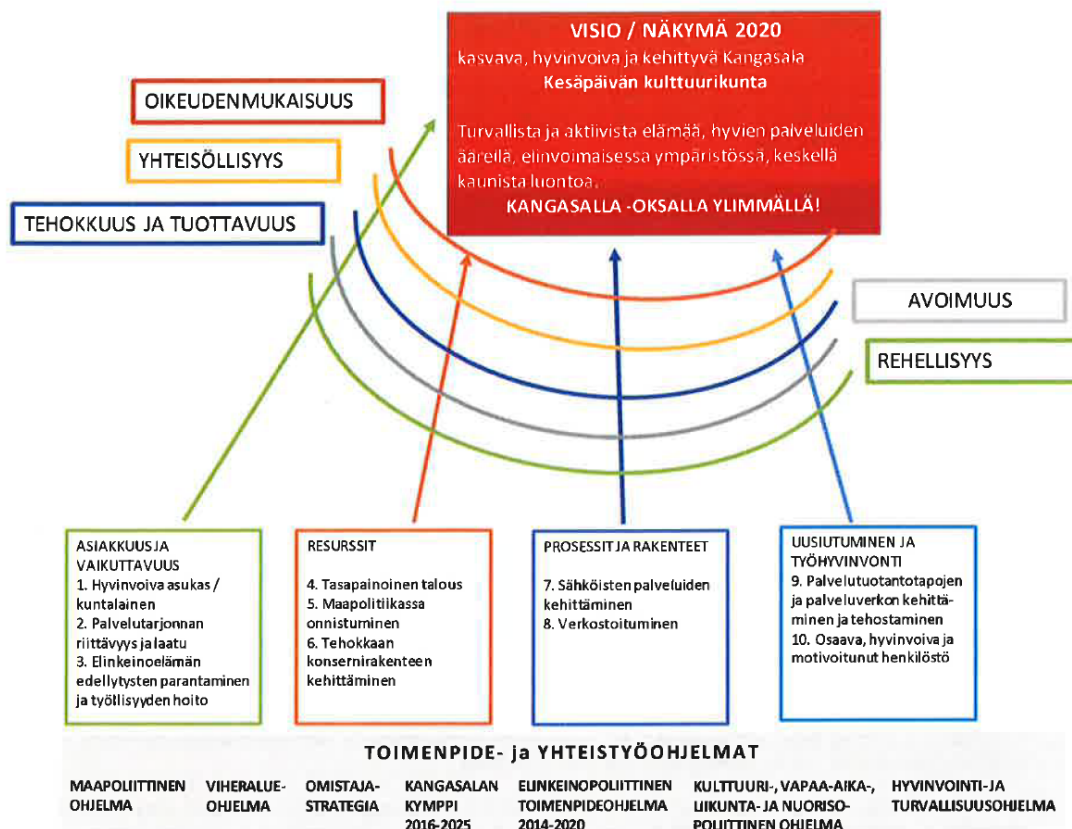
Oksalla ylimmällä: Kangasala tuntee historiansa ja sillä on näköala tulevaisuuteen!

3. Toiminta-ajatus

Kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla. (Kuntalain muoto)

4. Strategian toteuttamisen näkökulmat ja tavoitteet valtuustokaudelle 2013-2017

Strategisia tavoitteita konkretisoidaan vuosittain valtuuston hyväksymässä talousarviossa ja lautakuntien käyttösuunnitelmissa yksilöidyiksi tavoitteiksi. Tavoitteiden toteutumista seurataan osavuositarkastuksissa ja toimintakertomuksessa. Toimintaa ohjaavat yhteiset arvot, jotka ovat toiminnan perustana.



5. Strategiset tavoitteet

Strategiset tavoitteet suuntaavat toimintaa kohti visiota. Ne kertovat, mitä tehdään, jotta vision saavuttaminen olisi mahdollista.

1. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on kunnan keskeinen tehtävä. Palvelutuotannon painopiste on ennaltaehkäisyssä, asiakas- / asukaslähtöisyydessä ja omatoimisuudessa sekä toimintakyvyn ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa.

Kunnan peruspalveluissa huomioidaan väestöennusteet ja -rakenne ja niiden muutoksiin varaudutaan. Kunnan palvelutuotannon prosesseja arvioidaan asiakaslähtöisesti. Otetaan huomioon palvelutarpeiden erilaisuus ja valinnanvapauden lisääntyminen.

Tuetaan perheiden hyvinvointia ja toteutetaan toimenpiteitä, joilla edistetään erityisesti nuorten elämänhallintaa.

Perusopetusta ja varhaiskasvatusta kehitetään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin edistämällä lasten ja nuorten hyvinvointia. Lapsille ja nuorille turvataan kasvu- ja oppimismahdollisuudet antamalla laadukasta varhaiskasvatusta ja opetusta toimivissa tiloissa.

Vaihtoehtoisia palvelujen tuottamistapoja käytetään kunnan oman palvelutuotannon rinnalla, kun se on tarkoituksenmukaista ja taloudellisesti perusteltua. Palvelurakenteita ja palveluvalikoimaa kehitetään tavoitteena vaikuttavuus ja tuottavuus sekä palvelutarpeen oikea kohdentuminen ja oikea-aikaisuus.

Hyvän elämän eväisiin kuuluvat Kangasalla yhteisöllisyys ja harrastusmahdollisuudet: liikunta ja muu vapaa-ajan toiminta vahvistavat kuntalaisten hyvinvointia.

Yhteisöt luovat runsaasti vapaa-ajan toimintaa ylläpitäen vireitä asuinalueita ja kyläkeskuksia. Yhdistysten ja seurojen tekemää yhteiskunnallista työtä pyritään kannustamaan, jotta perinteinen talkoohenki tukee kunnan myönteistä kehitystä. Samalla edistetään paikalliskulttuuria eri muodoissaan sekä toimitaan osaltaan vastavoimana yhteiskunnan jatkuvasti tarkentuvan sääntelyn lisääntymiselle.

2. Kangasala on kasvava, kehittyvä ja vetovoimainen osa Tampereen kaupunkiseutua. Monipuolisen elinkeinoelämän kasvulle ja kehittymiselle turvataan hyvät edellytykset. Keskusta on elinvoimainen ja palveluiltaan monipuolinen.

Kangasala on Pirkanmaan itäisen alueen kasvava kunta, joka tekee tarkoituksenmukaista yhteistyötä kaikkien lähialueen kuntien kanssa. Kangasalan erinomainen maine on kunnan menestykselle tärkeä. Se tukee kunnan vetovoimaisuutta niin erilaisten asukkaiden kuin yritystenkin piirissä.

Kunnan maapoliittikkaa ja kaavoitusta ohjataan tavoitteellisesti kaupunkiseudun rakennemallin suuntaan. Uudiskaavoituksessa kunta kaavoittaa pääasiassa omistuksessaan olevaa maata. Maata hankitaan tulevaisuuden kannalta keskeisiltä alueilta, tavoitteena vähintään vuosikymmenen tonttivaranto.

Kangasala kehittää yhdyskuntarakennetta hallitusti taloudellisemmaksi ja toimivammaksi osana Tampereen kaupunkiseutua. Alueiden rakentaminen ja täydennyskaavoitus tukevat olemassa olevien taajamien seuranta-alueiden kehittymistä. Maaseutualueilla asutusta ohjataan kyläkeskuksiin ja pääliikenneväylien läheisyyteen. Toimintojen suunnittelussa pyritään turvaamaan sekä läheisyys että saavutettavuus. Liikkumisen sujuvuudesta huolehditaan.

Keskusta on tehokkaan ja korkeatasoisen rakentamisen aluetta. Ydinkeskustassa tapahtuvalla rakentamisella luodaan harkitusti selkeälinjaista kunnan keskustaa. Keskustan edustavuuteen ja vetovoimaisuuteen panostetaan. Kuntalaisille on tarjolla monipuolisia kulttuuri-, liikunta- ja liikepalveluita.

Asumiselle on tarjolla monipuolisesti vaihtoehtoja. Ympäristön terveellisyys ja turvallisuus lisäävät kuntalaisten hyvinvointia ja viihtymistä. Luonnonympäristö, maisemat ja virkistysmahdollisuudet ovat asukkaiden ja vierailijoiden kannalta Kangasalan suuri vahvuus.

Kangasala on vapaa-ajan asutuksen kärkikuntia Suomessa. Loma-asukkaat vahvistavat yritysten palveluiden kysyntää ja kulttuurielämää. Loma-asukkaiden viihtyvyydestä huolehditaan heille suunnattuja palveluita kehittämällä ja kohdennettua markkinointiviestintää lisäämällä.

Yritysten kasvulle, kehittymiselle ja kuntaan sijoittumiselle luodaan menestymisen mahdollisuudet siten, että toimivien ja uusien yritysten tarpeet ja työpaikat nähdään kriittisinä menetystekijöinä. Yritysmyönteinen päätöksenteko on nopeaa ja joustavaa.

Kangasalan lukion ja kunnan alueella toimivan ammattioppilaitoksen vetovoima, omaleimaisuus ja monipuolisuus turvataan. Yritysten tarpeet kerrotaan aktiivisesti ammattiopetuksen ratkaistessa koulutuslinjoja.

3. Palvelujen tarpeen kasvaessa kuntatalouden hallitseminen nähdään sekä haasteena että mahdollisuutena. Taloudenhoidon tavoite on kehittää ja tukea kuntalaisten hyvinvointia.

Talouden hallinta ja tasapaino edellyttävät koko kuntakonsernista saatavaa ajantasaista taloustietoa ja aktiivista reagointia saatuun informaatioon. Toimintakulujen kasvun tulee olla hallittua ja investoinnit ajoitetaan ja mitoitetaan oikein. Palveluverkkoa kehitetään toiminnallisesti tehokkaammaksi. Kuntastrategian, maankäytön, kaavoituksen, palveluverkon kehittämissuunnitelman ja investointiohjelman kytkeminen toisiinsa on välttämätöntä.

Palvelutoiminta on tehokasta ja tuottavaa. Uusien tuotantomenetelmien ja innovaatioiden käyttöönottoa tuetaan pitkän aikavälin taloudellisuuden takaamiseksi. Pyritään kustannustehokkaisiin ja ennaltaehkäiseviin ratkaisuihin. Parannetaan valmiutta muutosten ennakointiin ja rakenteellisiin muutoksiin.

Kunnan tulonhankintaa vakautetaan maan myynnillä ja rakennuskantaa monipuolistamalla. Taksa- ja maksupoliittikkaa tarkastellaan vuosittain tulorahoituksen osana. Hallitaan korjausvelkaa turvien investointien ja korjaustoimenpiteiden välttämiseksi. Nykyisten kiinteistöjen käyttöä tehostetaan.

Valtuuston päättämä omistajapolitiikka tukee perustehtävässä onnistumista siten, että kunnan koko konsernirakenteen erilaiselle omistukselle on perusteet ja kehitystavoitteet.

4. Kangasalan kunta on uudistumiseen kannustava ja henkilöstöstään huolehtiva ja kuunteleva työnantaja.

Työnantajapolitiikan tavoitteena on motivoitunut, hyvinvoiva, oppiva ja tehokas henkilökunta. Henkilöstö on kunnan tärkein voimavara kunnan palvelutuotannossa. Kunnan imago työnantajana on tärkeä menestystekijä kilpailtaessa osaavista henkilöistä. Rekrytoinneissa korostetaan osaamista, kehityshakuisuutta ja palvelumyönteisyyttä.

Kuntastrategiaan sitoutumista parannetaan, palvelumyönteisyyttä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin lisätään.

Yhteistoiminta on osallistavaa ja vuorovaikutteista. Henkilöstöä kannustetaan uudistumaan ja kehittämään osaamistaan. Työhyvinvointiin, palkkausjärjestelmien kehittämiseen sekä johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen panostetaan.

Etusivu	<h2>Strategiat</h2>  <h3>Kangasalan onnistumissuunnitelma – kuntastrategia 2020</h3> <p>kuva keskeiset tavoitteet ja keinot, jotka vievät kunnan kasvun ja kehityksen kohti uutta vuosikymmentä. Strategia on valmistunut luottamushenkilöiden, henkilöstön ja yleisöpalautteen pohjalta. Visio ja strategiset tavoitteet päivitettiin. Tavoitteista on muodostettu painopisteitä, joissa meidän on onnistuttava. Palvelukeskukset muodostavat tavoitteensa strategisista tavoitteista ja painopisteistä.</p> <p>Valtuusto hyväksyi kokouksessaan 16.11.2015 päivitetyn kuntastrategian 2020.</p> <p> Kangasalan kuntastrategia vuoteen 2020_val16.11.2015.pdf (225 kB)</p> <p> Kuntastrategia 2020 kuva.pdf (174 kB)</p> <h3>Elinkeino-ohjelma 2014-2020</h3> <p> elinkeino-ohjelma.pdf (3,7 MB)</p>
Tietoa Kangasalta	
Kunta ja hallinto	
Esityslistat ja pöytäkirjat	
Valtuusto 2013-2016	
Kunnanhallitus	
Lautakunnat	
Kuntakonserni	
Kunnanjohtaja	
Kunnan johtavat viranhaltijat	
Konserni- ja tukipalvelut	
Viestintä	
► Strategiat	
Talous	
Julkiset hankinnat	
Tilastot	
Vaalit	

Etusivu

Tietoa Kangasaita

Kunta ja hallinto

Esityslistat ja pöytäkirjat

Valtuusto 2013-2016

Kunnanhallitus

Lautakunnat

Kuntakonserni

Kunnanjohtaja

Kunnan johtavat viranhaltijat

Konserni- ja tukipalvelut

Viestintä

Strategiat

Talous

Julkiset hankinnat

Tilastot

Vaalit

Strategiat



Kangasalan onnistumissuunnitelma – kuntastrategia 2020

kuva keskeiset tavoitteet ja keinot, jotka vievät kunnan kasvun ja kehityksen kohti uutta vuosikymmentä. Strategia on valmistunut luottamushenkilöiden, henkilöstön ja yleisöpalautteen pohjalta. Visio ja strategiset tavoitteet päätettiin. Tavoitteista on muodostettu painopisteitä, joissa meidän on onnistuttava. Palvelukeskukset muodostavat tavoitteensa strategisista tavoitteista ja painopisteistä.

Valtuusto hyväksyi kokouksessaan 16.11.2015 päivitetyn kuntastrategian 2020.

 [Kangasalan kuntastrategia vuoteen 2020_val16.11.2015.pdf](#) (225 kB)

 [Kuntastrategia 2020 kuva.pdf](#) (174 kB)

Toimenpide ja yhteistyöohjelmat

