



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Sisäisen strategiaviestinnän kehittäminen Helsingin sosiaali- ja terveysvirastossa

Saris, Mirella

2014 Laurea Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Sisäisen strategiaviestinnän kehittäminen Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksessa

Saris Mirella
Liiketalous, P2P
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Mirella Saris

Sisäisen strategiaviestinnän kehittäminen Helsingin sosiaali- ja terveysvirastossa

Vuosi 2014 Sivumäärä 68

Organisaatioiden toimintaa ja tavoitteita ohjataan strategioiden kautta. Strategioissa ilmaistaan yritysten olemassaolon perustarkoitus ja mihin tulevaisuudessa halutaan mennä. Strategiat toteutetaan viestinnän kautta. Työyhteisöviestinnän kautta annetaan merkitys johdon strategisille tavoitteille. Strategiaviestintä on osa työyhteisöviestintää.

Johdon luomien strategioiden onnistuneeseen jalkauttamiseen henkilöstön keskuuteen tarvitaan selkeää, monipuolista, perusteltua, organisoitua, kaksisuuntaista, innostavaa, osallistavaa ja toistoon perustuvaa työyhteisöviestintää. Strategiaviestintää, kuten muutakin johtamisen osaa, tulee seurata, mitata, analysoida ja kehittää.

Tällä opinnäytetyöllä kehitetään henkilöstön strategiaviestintää Helsingin uudessa (vuonna 2013) perustetussa sosiaali- ja terveysvirastossa. Virasto syntyi sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen toimintojen fuusiossa.

Tavoitteeksi asetettiin viraston sisäistä strategiaviestintää kehittävien uusien toimintatapojen, menetelmien tai välineiden esille tuominen. Toteutus oli projektimuotoinen ja se toteutettiin laajaan lähdeaineistoon sekä vapaaseen ideointiin perustuen.

Taustalla oli yhteistyö viraston strategiaviestinnästä vastaavan tahon kanssa sekä strategiaviestinnän nykytilan analysointi.

Tuloksena syntynyttä materiaalia voidaan hyödyntää erityisesti linjajohdon strategiaviestinnän suunnittelussa, toteutuksessa ja kehittämisessä.

Asiasanat: strategia, viestintä, henkilöstö, kehittäminen

Mirella Saris

Developing the Internal Strategy communication of Helsinki's Social Services and Health Department

Year	2014	Pages	68
------	------	-------	----

Organizations' activities and objectives are controlled by corporate strategies. The basic purpose of the existence of organizations and where they want to go in the future are expressed by strategies. Strategies are implemented through communication. Via workplace communication strategic objectives, made by management, can become meaningful. Strategy communication is part of workplace communication.

To get management created strategies successfully implemented into personnel's use, clear, wide-ranging, well-founded, organized, two-way, inspirational, inclusive and repetitive workplace communication is needed. Strategy communication, as all other parts of management need to be monitored, measured, analyzed and developed.

In this study, strategy communication for personnel is developed at the newly established department of Health Care and Social Services Office (in 2013) by the city of Helsinki. The office was established as a result of the merger between the Social Services Department and the Health Centre's.

A goal was set to present new ideas about how to introduce new practices, methods or tools for the strategy communication of the department. The implementation of this was carried out as a project based on extensive resource material, as well as those based on brainstorming.

The analysis of the current state of the department's strategy, communication and cooperation with the party that is responsible for the strategy communication of the department, was a secondary goal of this thesis.

The resultant material can be used in planning, implementation and the future development of strategy communication by the line management, in particular.

Key words: strategy, communication, personnel, development

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Sosiaali- ja terveystoimisto	9
2.1	Viraston historia ja organisaatio.....	9
2.2	Viraston strategia	11
2.2.1	Strategiasuunnitelma	11
2.2.2	Visio.....	12
2.2.3	Missio	12
2.2.4	Slogan	12
3	Työyhteisöviestintä	14
3.1	Työyhteisöviestinnän käsite	14
3.2	Työyhteisöviestinnän tehtävät ja toiminnot	15
3.3	Työyhteisöviestinnän tavoitteet ja edellytykset	16
3.4	Työyhteisöviestinnän tasot ja toimivuus	16
3.5	Viestien tehokkuus ja viestinnällä vaikuttaminen.....	17
4	Strategiaviestintä	19
4.1	Strategiaviestinnän käsite	19
4.2	Strategiaviestinnän keinot ja tavoitteet	20
4.3	Strategiaviestinnän kehittäminen kunnissa.....	20
4.4	Sisäinen strategiaviestintä.....	22
4.4.1	Onnistunut sisäinen strategiaviestintä.....	22
4.4.2	Sisäisen strategiaviestinnän kanavat ja keinot.....	23
5	Sisäisen strategiaviestinnän kehittäminen sosiaali- ja terveystoimistossa	25
5.1	Strategiaviestinnän nykytila.....	25
5.2	Nykyisen strategiaviestinnän SWOT-analyysi	26
5.3	Strategiasuunnitelman 2014 - 2016 pääkohdat - kalvosarja intraan	27
5.4	Strategiaviestintäsuunnitelma	28
5.4.1	Sisäisen strategiaviestinnän tavoitteet ja keinot	29
5.4.2	Strategiaviestinnän vastuuhenkilöt	30
5.4.3	Strategiaviestinnän mittarit	31
5.4.4	Strategiaviestinnän vuosisuunnittelu	32
5.5	Sisäisen strategiaviestinnän kehittäminen markkinointiviestinnän keinoin....	32
5.5.1	Strategiaviestinnän Roadshow	33
5.5.2	Henkilöstön liikuntapäivä strategiaviestintää hyödyntäen.....	33
5.6	Strategiaviestinnän kehittämisen muut ideat	34
5.6.1	Henkilöstön välisen strategiaviestinnän kehittäminen	34
5.6.2	Strategiakoulutus henkilöstölle	34
5.7	Strategiaviestinnän prosessointi.....	35

5.8	Alhaalta ylöspäin suuntautuvan strategiaviestinnän kehittäminen.....	36
5.8.1	Strategisia käytäntöjä kehittävä kilpailu henkilöstölle	37
5.8.2	Strategiaviestintää ja -näkömystiä kartoittava tutkimus henkilöstölle	37
5.8.3	Strategiaa tutkivat henkilöstön teemahaastattelut	37
5.8.4	Henkilöstön ja johdon välinen kaksisuuntainen kyselytunti	38
5.8.5	Strategiaviestinnän keskitetty palautejärjestelmä henkilöstölle	38
5.8.6	Strategiaviestinnän kehittämispäivä henkilöstölle	39
5.9	Strategiaviestinnän kehittämisen muita työkaluja	39
5.9.1	Huipputasovertailu	39
5.9.2	3 x 3 x 3-malli.....	40
5.9.3	KVAST-testi	40
5.9.4	Strada-menetelmät	41
5.9.5	CAF - Julkisen sektorin yhteinen laadunarviointimalli.....	41
5.9.6	KISA-pikatesti	42
5.9.7	OCD-kysely.....	42
6	Johtopäätökset	44
	Lähteet	46
	Kaaviot.....	48
	Taulukot	49
	Liitteet	

1 Johdanto

”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta”, näin sanotaan edesmenneen professorin Osmo A. Wiion viestintää koskevassa ensimmäisessä laissa (Wiion lait 1976 - 1978). Viestintä siis nähdään haasteellisena, mutta siksi myös niin mielenkiintoisena toiminnan kenttänä.

Mitä on strategiaviestintä? Strategiaviestintä lasketaan osaksi organisaatioviestintää. Sen avulla ilmaistaan organisaation tavoitteita, oikeutusta sen olemassaoloon, sen eettisiä periaatteita ja arvoja. Sillä autetaan vahvistamaan henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja luodaan perusteet yhteiselle toiminnalle. Strategian kieli koetaan kuitenkin yleisesti monimutkaisena ja haastavana henkilöstön keskuudessa. Strategia mielletään liiaksi johtoportaan asiaksi, vaikka se koskettaa kaikkia organisaation jäseniä. Tämän vuoksi työyhteisöviestinnän kautta tulee käsitellä strategiaa mahdollisimman monipuolisesti, selkeästi ja mielenkiintoisesti. Strategiaviestinnässä tärkeäksi tulee nostaa vuoropuhelu henkilöstön kanssa, viestinnän toistettavuus ja monimuotoisuus, palautteen saaminen sekä käsitteleminen.

Tässä johtamisen teeman kehittämisprojektina toteutetussa opinnäytetyössä käsitellään Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen sisäistä strategiaviestintää. Aihe on valittu henkilökohtaisen mielenkiinnon perusteella. Projektin tavoitteeksi asetettiin viraston henkilöstön strategiaviestinnän parantaminen tulevaisuudessa. Toteutuksessa perehdyttiin työyhteisöviestinnän ja strategiaviestinnän käsitteisiin, keinoihin ja välineisiin sekä viraston nykyiseen strategiaviestintään kuin myös uuteen organisaatioon. Tarkoituksen mukaisesti projektin aikana oivallettiin sisäisen strategiaviestinnän tärkeys osana viestinnän ja henkilöstön johtamista sekä opittiin paljon uutta aiheesta.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin aikaan useita strategiaviestintää kehittäviä ideoita sekä toteutettiin erityisesti linjajohdon käyttöön soveltuva viraston strategiaviestintää tukeva kalvosarja, joka tullaan julkaisemaan viraston intrassa. Toteutuksessa keskityttiin tuottamaan useita erilaisia ideoita, joista viraston viestintäjohto voi valita mieleisensä jatkokehitystä silmällä pitäen. Johdon parhaiksi kokemia ideoita voidaan sitten tulevaisuudessa jalostaa esimerkiksi yhteistyössä korkeakoulujen ja oman henkilöstön kanssa projektien tai erillishankkeiden muodossa. Toteutukselle annettiin melko vapaat kädet ja se pohjautuu viraston strategiaviestinnän lähteisiin (muun muassa Strategiasuunnitelma 2014 - 2016), tieteellisiin strategiaviestintää käsitteleviin artikkeleihin ja tutkimuksiin sekä työyhteisö- ja strategiaviestinnän kirjallisuuteen. Siinä on käytetty pohdintaa, analysointia ja vapaata ideointia. Toimeksiantajan puolelta esitettiin toive tuoda esiin myös alhaalta ylöspäin suuntautuvaa strategiaviestintää perinteisen ylhäältä alas suuntautuvan rinnalla. Tämän toiveen pohjalta on syntynyt luku 5.8 ideoineen.

Haasteiksi projektin aikana koettiin muun muassa aikataulu, aiheen rajaaminen ja selkeyttäminen, viestinnän yleisen lähdeaineiston suuri määrä, strategiaviestinnän lähdeaineiston pieni määrä, ideoinnin saattaminen kirjalliseen muotoon, oleellisen tiedon esille tuominen sekä käytettävissä oleva rajallinen aika.

Opinnäytetyötä oli mielenkiintoista tehdä ja sen aikana opittiin myös oman itsensä johtamista. Projektin myötä vahvistettiin omaa mielenkiintoa johtamista ja viestintää kohtaan. Sen aikana saatiin arvokkaita ohjeita yhteistyötaholta. Aihealue koettiin haastavaksi, mutta samalla palkitsevaksi. Projektissa onnistuttiin ja siihen ollaan tyytyväisiä.

Raportissa kerrotaan ensin toimeksiantajasta, jonka jälkeen käsitellään työyhteisöviestinnän ja strategiaviestinnän teoriapohjaa. Näiden jälkeen esitellään opinnäytetyön tulokset sekä johtopäätökset.

2 Sosiaali- ja terveysvirasto

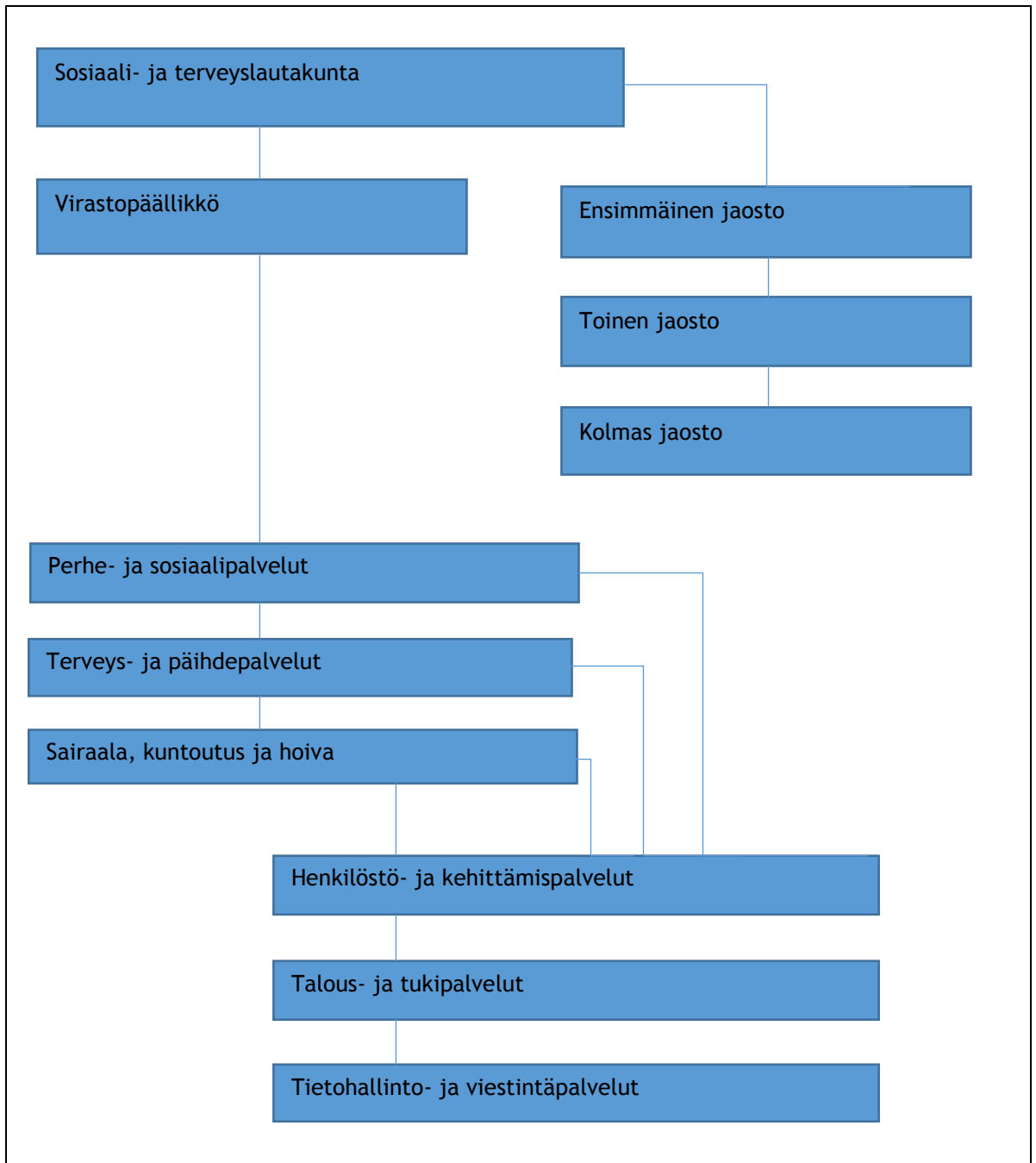
Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti ensin sosiaali- ja terveysvirastosta (lyhennyksenä sote) ja sen organisaatiosta, jotta opinnäytetyössä käsiteltävästä aiheesta saadaan tarpeeksi kattava kuva ja ymmärrys. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä viraston strategiaviestinnästä vastaavan Tietohallinto- ja viestintäpalvelut - osaston kanssa. Viraston käsittelyn jälkeen valotetaan lukijalle sen ensimmäistä yhteistä strategiaa.

2.1 Viraston historia ja organisaatio

Sosiaali- ja terveysvirasto on syntynyt 1.1.2013, kun sosiaalivirasto ja terveystakeskus yhdistettiin muodostamaan kaupungin suurin virasto. Sen henkilöstömäärä on keskimäärin 15 000. Viraston kautta runsaat 600 000 helsinkiläistä saa käyttöönsä suomen monipuolisimmat sosiaali- ja terveyspalvelut (Strategiasuunnitelma 2014 - 2016, 3).

Yhdistymisen kautta myös hallintoa kevennettiin ja muun muassa koulutus- ja tietopalveluita siirrettiin toisiin yksiköihin (Oiva Akatemiaan ja tietokeskukseen). Siirtyneiden toimintojen osalta korostetaan kumppanuutta sekä yhteistyötä uudella tavoin (Apuu muutokseen, 2014).

Organisaation ylin päättävä elin on sosiaali- ja terveyslautakunta. Lautakunnan tavoitteet määritellään kaupunginvaltuustossa ja kaupunginhallituksessa. Lautakunnan asiat on sisällytetty apulaiskaupunginjohtajan (Laura Rätty) toimialaan. Lautakunnassa on mukana 13 jäsentä. Vähintään yksi on ruotsinkielisestä kieliryhmästä. Virastoa johdetaan virastopäällikön (Matti Toivola) toimesta. Sosiaali- ja terveysvirasto on muodostettu kuudesta eri osastosta, jotka ovat perhe- ja sosiaalipalvelut, terveys- ja päihdepalvelut, sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut- osasto, talous- ja tukipalvelut sekä tietohallinto- ja viestintäpalvelut. Organisaation johtamiseen osallistuu viraston johtoryhmä, virastopäällikkö, osastopäälliköt, osastojen esimiehet (palveluvastaavat) sekä jaostot ja henkilöstötoimikunta. Lisäksi organisaatiossa vaikuttavat eri työryhmät. Jaostot (ensimmäinen, toinen ja kolmas) asetetaan kaupunginvaltuuston toimesta. Jokaisessa jaostossa on seitsemän jäsentä. Kolmanteen jaostoon kuuluu ruotsinkielisen kieliryhmän edustajat (Johtaminen sosiaali- ja terveysvirastossa 2014.).



Kaavio 1 Mukailtu soten organisaatiokaavio

Tietohallinto- ja viestintäpalvelut - osaston kautta toteutetaan viraston sisäiseen ja ulkoiseen viestintään tarkoitettua keskitettyä materiaalia. Osasto vastaa myös tietopalvelusta, lomakesuunnittelusta ja kansainvälisten vierailujen järjestämisestä. Viestinnällä edistetään muun muassa viraston henkilöstön työhön ja työyhteisöön kiinnittymistä sekä yhteisöllisyyttä. Sillä edistetään niin ikään viraston myönteisen (julkisuus)kuvan syntymistä ja ylläpitämistä. Viestinnän palveluiden kautta tuotetaan muun muassa esitteitä, verkkosivu- ja intranetviestintää, erilaisia julkaisuja, ilmoituksia, kaavioita ja kalvosarjoja, käännös-palveluita, lautakuntatiedotteita, logoja, lomakesuunnittelua, mielipidekirjoituksia, tiedotepohjia, tiedotteita, tieto-

palveluita sekä Ykskaks yhteiset - henkilöstökirjettä (Viestintä, 2014). Osaston viestintä - puolella työskentelee neljä tiedottajaa, kielenkääntäjä, tietohallintasuunnittelija, viestintä-assistentti ja viestintä-päällikkö. Osasto on vastuussa strategiaviestinnän toteuttamisesta.

2.2 Viraston strategia

Strategialla ilmaistaan, kuinka organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missionsa. Strategialla vastataan usein kysymykseen ” mitä yrityksen tulee tehdä menestyäkseen tulevaisuudessa ”. Sillä viitotetaan yleinen suunta, jonka mukaan organisaatio voi kasvaa ja kehittyä. Strategia laaditaan toimintaympäristöstä tehdyn analyysin pohjalta, jalkautetaan organisaatioon ja seurataan sen toteutumista. Strategia koostetaan usein etukäteen suunnitelluista elementeistä sekä käytännön toiminnassa syntyvistä strategian elementeistä (Hämäläinen & Maula 2004, 16).

Sosiaali- ja terveyslautakunta on hyväksynyt uuden viraston yhteisen strategian 4.6.2013. Strategiassa määritellään viraston suuntaukset toiminnan ohjaamiseksi sekä toimenpiteet, joilla päämääriin ja tavoitteisiin päästään. Strategian toteuttamista edelsi vuoden kestänyt valmistelu ja siihen kuului seminaareja, keskusteluja ja ryhmätyöitä. Seminaareissa oli mukana viraston johtoa, esimiehiä, henkilöstön edustajia sekä luottamusmiehiä. Viraston visioon liittyy tavoite olla koko maan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan uudistaja. Visiossa korostetaan läheisistä huolehtimista sekä itse-hoitoon kannustamista.

Henkilöstön toiminnalla tuetaan asukkaita tämän vision tehtävän toteuttamisessa ja näin ollen edistetään osaltaan asukkaiden hyvinvointia. Visioon on sisällytetty myös viraston haastava tehtävä antaa apua kansalaisille aina silloin, kun apua tarvitaan. Viraston strategiset linjaukset on koottu strategiassa kuuteen linjaukseen. Linjaukset koostuvat palvelukulttuurin uudistamisesta, väestön terveys- ja hyvinvointierojen kaventamisesta, integroiduista palveluista ja hoidosta, palvelurakenteen keventämisestä, palvelujen saatavuuden ja tuottavuuden parantamisesta sekä vetovoimaisista työyhteisöistä (Strategia valmistui - toimeenpano voi alkaa, 2014).

2.2.1 Strategiasuunnitelma

Strategiasuunnitelma on muodostettu Helsingin strategiaohjelman 2013 - 2016 pohjalta. Virastossa noudatetaan yhteisiä arvoja, joita ovat asukaslähtöisyys, ekologisuus, turvallisuus, oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus, taloudellisuus, osallisuus, osallistuminen ja rittäjämön- teisyys. Kaupungilla ja virastolla seurataan eettisiä periaatteita, joiden mukaan rasismia ei suvaita, henkilöstön osaaminen on voimavara, korruptiota ei hyväksytä ja Helsinki kantaa vastuuta. Strategiaohjelman neljää pääkohtaa avataan myös viraston strategiasuunnitelmassa.

Näillä neljällä pääkohdalla tarkoitetaan hyvinvoivaa helsinkiläistä, elinvoimaista Helsinkiä, toimivaa Helsinkiä sekä tasapainoista taloutta ja hyvää johtamista, jotka vahvistavat demokratiaa ja osallisuutta sekä luovat avoimen ja osallistavan Helsingin (strategiaohjelma 2013 - 2016 & strategiasuunnitelma 2014).

2.2.2 Visio

Visio nähdään osana strategiaa. Visiolla kuvataan organisaation haluttua tulevaisuuden tilaa. Sillä vastataan kysymyksiin ” millainen organisaatio haluaa olla ja mitä organisaatio haluaa tehdä tulevaisuudessa ”. Jotta henkilöstö saadaan ponnistelemaan vision eteen, tulee sen olla tarpeeksi houkutteleva ja palkitseva (Hämäläinen & Maula 2004, 15).

Viraston visio:

Suomen johtava sosiaali- ja terveydenhuollon toimija ja uudistaja

Kannustaa kaupunkilaisia ottamaan vastuuta omasta ja läheistensä hyvinvoinnista ja terveydestä

Aukottoman avun turvaaminen tarvittaessa

2.2.3 Missio

Missiolla määritellään organisaation olemassaolon tarkoitus. Sillä vastataan kysymyksiin yrityksen perustehtävistä ja toiminnan perimmäisestä tarkoituksesta. Missiolla kuvataan mitä organisaatio tekee ja miksi. Missiolla luodaan perusta organisaation olemassaololle (Hämäläinen & Maula 2004, 15).

Viraston missio:

Hyvinvointia, terveyttä ja sosiaalista turvallisuutta helsinkiläisille

2.2.4 Slogan

Profiloivaa viestintää käytetään luomaan työyhteisöviestinnän kivijalka, eli perusvire. Tätä kautta kartutetaan ja hoidetaan organisaation luottamuspääomaa. Profiilin avulla rakennetaan viestinnän perusvirettä esimerkiksi yhteisen tunnuslauseen avulla (Åberg 2000, 144).

Iskulauseita, eli sloganeita käytetään yleisesti strategiaviestinnässä. Niiden avulla luodaan mielikuvia ja tavallaan tiivistetään strategian perusviestit. Iskulauseilla lisätään niin ikään yhteisöllisyyttä ja yhteisökuvan luomista (Hämäläinen & Maula 2004, 89).

Viraston slogan:

”Tulit juuri oikeaan paikkaan.”

Tällä luodaan mielikuva asiakasystävällisestä ja palvelualttiista organisaatiosta. Asiakslähtöisyyden parantaminen on osa viraston strategisia tavoitteita.

3 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnällä luodaan pohja organisaation toiminnalle. Viestinnän kautta saadaan jaettua tietoa henkilöstölle, voidaan vaikuttaa henkilöstöä koskeviin päätöksiin sekä saadaan aikaan toimintaa ja tunteita. Sisäisessä viestinnässä esimiesten viestinnällä vaikutetaan henkilöstöön ehkä kaikista eniten.

Tässä luvussa avataan työyhteisöviestinnän käsitettä sekä sen funktioita, välineitä, vaikutuksia ja tavoitteita. Luvussa perehdytään niin ikään viestinnällä vaikuttamiseen, eli viestinnän johtamiseen. Työyhteisöviestinnän kenttä sisällytetään osaksi myös muun muassa henkilöstö-, muutos-, arvo- ja strategista johtamista. Se nähdään monitahoisena, monitasoisena, laajana ja monimutkaisena kokonaisuutena.

3.1 Työyhteisöviestinnän käsite

Viestinnän katsotaan kuuluvan osaksi sosiaalisia taitoja, jotka ovat tärkeitä niin yksilöiden kuin yhteisöjenkin toiminnalle ja hyvinvoinnille. Esimerkiksi esimiestyössä ajasta käytetään 98 % viestintään (Strandman 2010, 444). Viestinnällä on siis hyvinvointia edistävä vaikutus. Tähän nojaten tulee linjajohdon viestintäosaamiseen ja viestinnän laatuun panostaa organisaatiossa.

Juholinin mukaan viestinnällä tarkoitetaan työyhteisötaitoa, joka käsittää oman työn kannalta oleellisen tiedon seurannan ja vaihdannan. Näiden ohella se sisältää valmiuden kehittää omaa työtä sekä työyhteisöä, jolla viestinnällisesti tarkoitetaan ideoiden ja ehdotusten saattamista koko työyhteisön ja esimiehen tietoon (2013, 195). Viestinnällä kehitetään työyhteisöä, joten ei ole aivan sama miten sitä toteutetaan. Tässä käsitteessä tuodaan esiin jokaisen organisaation jäsenen viestintävastuun ja velvollisuuden tuoda omia kehitysideoita sekä työtä koskevia mielipiteitä oma-aloitteisesti linjajohdon käsittelyyn.

Åbergin kirjassa yhteisöviestintä, eli organisaatioviestintä määritellään työyhteisön viestintätoiminnoksi eli funktioksi, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- sekä yhteystoiminnan ja luotauksen avulla (2002, 96). Tässä määritelmässä tuodaan viestintään mukaan luotauksen käsite, jolla viitataan heikkojen muutossignaalien mahdollisimman varhaiseen havaitsemiseen. Kun opitaan havaitsemaan ja tulkitsemaan heikosti näkyviä signaaleja, voidaan asioihin puuttua aiemmin viestinnän kautta. Esimerkiksi esimiehiä kannustetaan liikkumaan paljon henkilöstön keskuudessa, olemaan uteliaita, kyselemään ja kyseenalaistamaan asioita, rohkaisemaan henkilöstöä ilmaistamaan mielipiteitä ja osallistumaan epävirallisiin kahvipöytäkeskusteluihin.

Työyhteisöviestintä, eli henkilöstö- tai sisäinen viestintä voidaan käsittää suppeasti viestien välittämisenä, vuorovaikutuksena ja yhteisöllisyyden vahvistajana. Tällöin mietitään millaisilla välineillä kannattaa viestiä, millaista viestintää käytetään muutos- tai kriisitilanteissa ja kuinka viestinnän onnistumista voidaan mitata. Laajemmassa määritelmässä tuodaan pohdintaan mukaan esimiehen rooli viestijänä, mietitään kuinka esimerkiksi kunnan strategia ja arvot tuodaan osaksi jokaisen työntekijän työpanosta sekä miten koko työyhteisö osallistetaan viestintään (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti, 2013, 3).

Viestintä määritellään työyhteisön voimavaraksi eli resurssiksi. Sitä tulee suunnitella, johtaa ja valvoa kuten muitakin organisaation voimavaroja. Työyhteisön viestinnän kenttä on laaja kattaessaan organisaatioviestinnän, ulkoisen ja sisäisen markkinointiviestinnän, työviestinnän, henkilöstön kehittämissivistinnän sekä lähiverkkoviestinnän (Åberg 2002, 225). Tässä annetaan kokonaisvaltaisempi kuva työyhteisöviestinnästä. Sisäiseen viestintään kuuluu siis niin ikään markkinointiviestintä, jolla motivoidaan henkilöstöä ja saadaan aikaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Markkinointiviestintää strategiaviestinnän kehittämisen keinona käsitellään lyhyesti luvussa 5.5.

3.2 Työyhteisöviestinnän tehtävät ja toiminnot

Viestinnän avulla tiedotetaan, selvennetään, taustoitetaan ja tehdään asioita ymmärrettäväksi. Viestinnällä tarkoitetaan monen suuntaista ennakoivaa ja aktiivista toimintaa. Parhaimmillaan viestintä nähdään avoimena, oikea-aikaisena ja kokonais kattavana toimintana. Hyvin hoidetulla henkilöstöviestinnällä luodaan pohja organisaation kaikelle toiminnalle. Viestinnän avulla pyritään tehostamaan toiminnan kehittämistä, yhteisten tavoitteiden määrittelyä sekä niiden saavuttamista ja toteutusta. Sisäisen viestinnän kautta muun muassa lisätään yhteenkuuluvuuden tunnetta ja motivaatiota, herätetään kiinnostusta, vahvistetaan sitoutuneisuutta, edistetään tasa-arvoa sekä luodaan turvallisuutta. Työyhteisö ei voi olla olemassa ilman viestintää (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti, 2013, 6 - 7).

Mitä toimintoja sitten katsotaan yleisesti kuuluvan organisaatioviestintään? Strandmanin mukaan yhteisöviestinnän perinteisinä toimintoina pidetään muun muassa informointia, merkityksen tuottamista, tulkintaa sekä konkretisointia. Viestintää tavataan sanallisena ja sanattomana, joko virallisissa tai epävirallisissa viestintäyhteyksissä. Organisaatioita kannustetaan hyödyntämään paremmin epävirallista, kuten kahvipöydissä tapahtuvaa viestintää (2010, 444). Tässä tuodaan esiin erittäin tärkeä viestintää koskeva asia; viestintä ja erityisesti esimiesviestintä, ei ole pelkkää informointia. Lisäksi tulee korostaa kehonkielen ymmärtämistä ja tilannetaajua, jotta viestinnässä voidaan onnistua.

3.3 Työyhteisöviestinnän tavoitteet ja edellytykset

Työyhteisöviestinnällä tavoitellaan useimmiten tietynlaisen toiminnan aikaansaamista viestin vastaanottajassa. Tällöin korostetaan viestien perille menemistä, niiden ymmärtämistä sekä oikeanlaista tulkintaa. Tässä prosessissa vaaditaan viestien vastaanottamisen kykyä ja palautteen antamista. Viestinnältä edellytetään lähettäjän ja vastaanottajan välistä vuoropuhelua. Onnistuneelta viestinnältä vaaditaan selkeää kieltä, perusteluja, oikeaa ajoitusta, oleellisten asioiden esille nostamista ja innostavaa sävyä. Jotta viestinnällä saadaan aikaan laadukasta toimintaa, tulee vastaanottajan motivaatio- ja osaamistason olla kunnossa. Toimintaan vaikuttaa niin ikään työyhteisökulttuurin, eli esimerkiksi tapojen, tottumusten ja normien kautta. Työyhteisön hyvällä ilmapiirillä ja oikeudenmukaisella johtamisella saadaan usein aikaan haluttua toimintaa. Hyvän ilmapiirin elementeiksi luetaan esimerkiksi avoimuus, rehellisyys ja työyhteisön monimuotoisuuden (erilaisuuden hyväksyminen). Oikeudenmukaisella johtamisella viitataan niin ikään avoimuuteen ja rehellisyyteen, kuin myös henkilöstön väliseen tasapuolisuuteen, päätösten läpinäkyvyyteen ja päättäjiin kohdistuvaan luottamukseen.

Työyhteisöviestinnässä onnistumisella saadaan aikaan viestintätyytyväisyyttä, joka lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tässä tärkeimmäksi tekijäksi on osoitettu oman esimiehen suoriutuminen yleisten, taustaa antavien tietojen välittäjänä. Taustatietojen jakamisen kautta henkilöstön jäsenet kykenevät tiedostamaan työnsä merkityksen työyhteisön kokonaisuudessa (Åberg 2002, 24). Viestinnän johtamisessa korostetaan täten merkitysten tuottamista. Henkilöstöä koskevia asioita tulee viestiä riittävin perusteluin ja vastaanottajien tulee saada kiinni asioitten ytimestä. Esimiehiltä vaaditaan tuntosarvia havaitsemaan signaaleja alaisia koskevista asioista sekä nopeaan ja ajantasaista reagoitua niihin viestinnällisesti.

Koska työyhteisöissä toimitaan ihmisten kautta, nousevat henkilöstön yksilölliset ominaisuudet, yksilöiden välinen yhteistoimintakyky, viestintätaidot ja asenteet viestintää sekä työyhteisöä kohtaan tärkeiksi tekijöiksi työyhteisöviestinnässä ja sen onnistumisessa (Åberg 2002, 232). Näin ollen hyvässä viestinnässä huomioidaan työyhteisön moninaisuus ja ymmärretään eri kohderyhmiin liittyvät haasteet. Esimerkiksi nuoremmalle työntekijäjoukolla voidaan viestiä vapaammin ja epävirallisempaa kieltä käyttäen kuin eläkeikää lähestyvälle kohderyhmälle. Kulttuurien tuntemus nähdään tärkeänä, sillä uskonto, arvot ja perinteet vaikuttavat osaltaan viestinnän toteutustapaan. Tämän ohella tiimien toimivuutta ja henkilöiden yhteensopivuutta voidaan pitää tärkeinä vaikuttimina onnistuneen työyhteisöviestinnän aikaansaamiseksi.

3.4 Työyhteisöviestinnän tasot ja toimivuus

Myös organisaatiotasot vaikuttavat suuresti viestintään. Esimiehen ja alaisen välinen viestintäsuhde on hierarkiasta johtuen tasapainoton. Pystysuuntaiset johdolta alaspäin tapahtuvat

viestit ovat painotukseltaan erilaisia, sillä ne ovat usein virallisia ohjeita, normeja, käskyjä tai alaisten arviointia. Alhaalta ylös liikkuva viestintä puolestaan on useimmiten palautetta toiminnasta tai työprosessin vioista. Jos viestit kulkevat useamman tason kautta, sitä todennäköisemmin ne vääristyvät matkalla (Åberg 2002, 231). Alhaalta ylöspäin suuntautuvaan viestintään kannattaa kiinnittää organisaatioissa huomiota. Luvussa 5.8 esitellään ideoita, joilla voidaan osaltaan kehittää strategiaviestintää alhaalta ylöspäin. Suoraa viestintää voidaan edistää vaikkapa viestinnän vastuita määrittelemällä ja viestinnän eri osatoimintoja keskittämällä, jolloin voidaan karsia viestiketjun pituutta.

Tässä kohtaa tuodaan esiin jo johdannon alussa Wiion kautta esille saatettu viestinnän haasteellisuus ja toisaalta taas yksinkertaisuus. Åbergin kirjassa korostetaan, että työyhteisöviestintää, kuten muutakin viestintää, voidaan parantaa toistamisen kautta. Sanoma tulee muotoilla selkeästi niin, että vastaanottaja ymmärtää sen. Sen tulee myös sopia käytettyyn viestimeen tai kanavaan. Sanoman kohderyhmän viestintätottumusten ymmärtäminen parantaa viestinnän laatua. Viestintä ei ole lähettäjäkeskeinen prosessi, vaan pikemminkin satunnainen tapahtuma, jossa viimekädessä vastaanottaja antaa sanomalle merkityksen lähettäjän teoista huolimatta (2002, 33). Eli lopulta kyseessä voidaankin ehkä katsoa olevan yksinkertaistamisen taito ja kohderyhmän riittävä tunteminen. Lähettäjän ja vastaanottajan välisen dialogin, viestinnän toiston kautta sekä esittämällä sama asia usealla eri tavalla, voidaan viestinnällä saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

3.5 Viestien tehokkuus ja viestinnällä vaikuttaminen

Viestit viestitään eri viestimien kautta. Tehokkaassa viestinnässä käytetään useita eri viestimiä. Viestimet voidaan asettaa vaikuttavuuden ja tehokkuuden mukaiseen järjestykseen. Åberg on esittänyt, että viestimistä tehokkaimpana pidetään henkilökohtaista kanssakäymistä, jonka jälkeen tulevat kokoukset, puhelin, sähköposti, tavallinen posti, muistio, pikatiedote, henkilöstölehti ja viimeisenä esite. Palautteen saamisen nopeus, rinnakkaisten vihjeiden käytön mahdollisuus, luonnollisen kielen käyttö sekä viestimen henkilökohtaisuus vaikuttavat sen tehoon (2002, 218). Viestimien valintaan voidaan katsoa vaikuttavan viestijän luonteen, käytettävän ajan ja resurssien, käytössä olevien laitteiden, organisaation käytäntöjen, kohderyhmän ja taloudellisen tilanteenkin.

Mitä viestinnän kautta tavoitellaan? Åbergin mukaan viestinnällä pyritään vaikuttamaan yksilön mielipiteisiin tai tietoihin, asenteisiin, motivaatitasoon tai sitoutumiseen. Mielipiteisiin ja tietoihin voidaan vaikuttaa melko helposti, motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttaminen on jo huomattavasti vaikeampaa. Haastavinta on viestinnän keinoin saada aikaan muutoksia yksilöiden arvoissa tai pysyvässä käyttäytymisessä. Sama pätee kaikkiin ryhmätason muutoksiin, kuten ryhmähenkeen, ryhmäkäyttäytymiseen tai ryhmäarvoihin (2002, 218). Haastavat

muutokset voidaan saavuttaa pitkäjänteisen, luotettavan, rehellisen, avoimen, motivoivan, osallistavan ja henkilöstön arvoa korostavan viestinnän ja yhdessä tekemisen kautta.

4 Strategiaviestintä

Strategiaviestinnällä viestitään organisaation visio, tavoitteet ja arvot. Sisäisessä strategiaviestinnässä kohderyhmänä on henkilöstö. Tässä luvussa käsitellään strategiaviestinnän määritelmiä, keinoja, suunnittelua, päämääriä ja haasteita.

4.1 Strategiaviestinnän käsite

Strategiaviestintään kuuluu organisaation strategiaprozessista viestiminen sekä strategian sisältöä ja sen toteuttamista koskeva viestintä. Strategiaprozesseihin liittyvällä viestinnällä kaetaan strategian laatimisen ja toimeenpanon käytännöt, prosessit ja järjestelmät kuin myös niihin liittyvät roolit, vastuut ja aikataulut. Sisältöä koskevaan viestintään liitetään strategian luominen ja toimeenpano. Strategian toteuttamisen viestinnällä tarkoitetaan jokapäiväistä työviestintää, jonka kautta työyhteisön jäseniä tuetaan työtehtävien suorittamisessa ja arki-toiminnan kehittämisessä strategiaa vastaavaksi. Tähän viestintään kuuluu niin ikään palautteiden ja aloitteiden kerääminen ja käsittely henkilöstöltä. Strategiaviestintään luetaan kuuluvaksi niin johdon suunniteltu viestintä kuin henkilöstön epäviralliset käytäväkeskustelutkin. Strategiaviestinnällä yhdistetään strategian toimeenpano organisaation ja sen jäsenten toiminnan kautta ja sillä tähdätään strategian toteuttamiseen. Strategiaviestinnällä voidaan tukea tai hankaloittaa strategian toteutumista (Hämäläinen & Maula, 2004, 28 - 29).

Strategiaviestintä koetaan tärkeäksi organisaatioviestinnän osaksi. Åbergin kirjassa se määritellään organisaatioviestinnän prosessiksi tai tapahtumaksi, jossa annetaan merkityksiä ja tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka käsittelevät työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa. Tässä prosessissa nämä merkitykset ja tulkinnat saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston avulla (Åberg 2002, 283). Prosessissa strategia käsitetään ihmisestä riippuen eri tavalla. Samalle strategialle muodostetaan useita eri merkityksiä.

Strandmanin mukaan yhteisöviestinnällä tarkoitetaan dynaamista ja jatkuvaa prosessia, joka erottamattomasti kuuluu osana organisaatioon sekä johtamiseen. Strategiaviestinnällä tarkoitetaan kaikkea tiedonvaihtoa, vuorovaikutusta ja kulttuuria, joka organisaation sisällä tapahtuu. Yhteisöviestinnällä mahdollistetaan strategian elävyys ja näkyvyys. Strategiaviestinnän keskiönä pidetään organisaatorakennetta ja -kulttuuria, johtamiskäyttäytymistä, henkilöstön osaamista, työhyvinvointia sekä vuorovaikutteista toimintatapaa (2010, 444). Jokaisessa organisaatiossa tulee siis toteuttaa omanlaistaan strategiaviestintää, joka pohjautuu oman organisaation ainutkertaisuuteen. Strategia viestitään olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin ja henkilöstöön nojautuen. Sen tulee näkyä osana kaikkea yhteisöviestintää. Strategiaviestinnän

tavoitteeksi asetetaan organisaation vision näkyville saattaminen organisaation kaikessa toiminnassa.

4.2 Strategiaviestinnän keinot ja tavoitteet

Miten strategiaa sitten viestitään? Strategiaa viestitään esimerkiksi strategian yhteistä kieltä levittämällä, strategiaprosessin tärkeyttä markkinoimalla, strategiaprosessin vaiheista ja kuluista viestittämällä kuin myös sen sisältöä tulkitsemalla ja konkretisoimalla. Strategiaviestintään kuuluu näiden ohella luottamuksen rakentaminen eri toimijoiden välille. Strategiaviestinnän avulla ehkäistään toimijoiden jakautuminen kahteen leiriin, strategia-osaajiin sekä ei-osaajiin. Strategiaprosessin runsaalla ja hyvällä vuorovaikutuksella lisätään organisaation tuottavuutta. Viestinnän kehittämisen tulee olla kaikkien organisaatioiden strategian yhtenä tavoitteena. Strategiaviestinnän tulee perustua yhdessä sovittuihin pelisääntöihin. Henkilöstön velvollisuutena pidetään vuoropuheluun osallistumista, asiantuntemuksen tuomista keskusteluihin sekä oma-aloitteista tiedonhankintaa. Joka yksikössä ja osastoilla kannetaan vastuu onnistuneesta strategiaviestinnästä (Strandman 2010, 445). Oleellisena nähdään siis vastuunjako, konkretisointi ja vastuun kantaminen. Jokaista henkilöstön edustajaa pidetään vastuullisena strategiatiedon hankkijana ja strategiaviestijänä.

Yhteisöviestinnän strateginen suunnittelu liitetään osaksi strategiaviestintää, sillä siinä on kyse niiden viestinnällisten peruslinjojen määrittelystä, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan työyhteisön strategisia tavoitteita. Sillä on perustansa työyhteisön kokonaisstrategiassa. Viestinnän strateginen suunnittelu liitetään organisaation vision esillepanoon sekä työyhteisön tavoitekuvaan ja profiilin rakentamiseen (Åberg 2002, 226 - 227). Viestinnällä tuetaan siis organisaation itselle asettaman mielikuvan toteutumista, eli millaisena organisaatio haluaa näyttäytyä henkilöstönsä keskuudessa.

4.3 Strategiaviestinnän kehittäminen kunnissa

Viestinnän kautta muodostetaan kivijalka strategiaprosessille. Strategiaviestinnällä tarkoitetaan ihmisten johtamista, joka pohjautuu dialogiin eli vuoropuheluun. Kuntien haasteena nähdään rationaalisten toimintatapojen muuttaminen vuorovaikutteisempaan suuntaan. Keskeisiksi haasteiksi määritellään pysähtyminen, moniääninen vuoropuhelu, esimerkiksi johtaminen sekä luottamus ja osaaminen (Strandman 2010, 441). Tällä halutaan ilmaista, että strategia toteutuu vain, jos henkilöstö valtuutetaan mukaan toteuttamaan, viestimään ja kehittämään strategiaa. Strategian tulee elää organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Sitä voidaan kyseenalaistaa, kehittää ja muuttaa tarpeen mukaan.

Strategia muotoillaan ja viedään loppuun viestinnän kautta. Sen toimeenpanoon, eli toiminnan organisointiin, toteuttamiseen, palkitsemiseen sekä raportointiin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Toimeenpano haastetaan kunnissa eri hallintokuntiin, tulosalueisiin ja yksiköihin. Sitä edistetään kaikkien toimijoiden tiiviillä yhteistyöllä sekä vuoropuhelulla. Strategian toteuttajina eli toimeenpanijoina pidetään kaikkia organisaation toimijoita. Ongelmana nähdään kirjoitetun strategian tulkitseminen jokaisen kohdalla eri lailla. Jotta strategian sisältö mielletään samalla tavalla, tulee organisaatioiden käydä moniäänistä ja vilkasta vuoropuhelua. Kun strategia viestitään onnistuneesti, paranee strategian toimeenpano kunnissa (Strandman 2010, 443). Vuoropuhelua kunnissa voidaan kehittää esimerkiksi vapauttamalla kokouskäytäntöjä vuorovaikutteisempaan suuntaan. Annetaan henkilöstölle lisää mahdollisuuksia vaikuttamiseen ja palautteen antamiseen sekä luodaan enemmän vapaata keskustelua yhteisiin tapaamisiin. Tällöin henkilöstölle muodostuu kuva, että heitä kuunnellaan ja heidän ajatuksensa aikaan saavat kehittäviä toimia.

Kunnissa strategian työyksiköihin jalkauttamiselta ja viestinnältä vaaditaan yksiköiden tavoitteiden arviointia ja vertailua kuntastrategiaan nähden. Yksiköissä toteutetaan omalta osaltaan kunnan strategiaa, jolloin niiden toimintatapoja joudutaan mahdollisesti muuttamaan enemmän kuin pelkkien asetettujen tavoitteiden perusteella vaikuttaa. Keskeisenä esimiehen strategian jalkauttamisen välineenä pidetään kehityskeskusteluita. Niissä voidaan yhdessä sopia, millaisia panostuksia kultakin strategian toteuttamiseksi edellytetään sekä millaista osaamista, kehittämistä ja tukea yksilön tavoitteiden saavuttamiselta vaaditaan. Osaamisen johtaminen nähdään keskeisenä kehittämisen kohteena kunnissa (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 154). Uudet toimintatavat perustellaan niin, että kaikille muodostuu kuva niiden tarpeellisuudesta ja palkitsevuudesta. Henkilöstölle annetaan jokin porkkana, miksi kannattaa toimia uudella tavalla.

Helsingin yliopiston viestinnän laitoksen kunnille toteuttaman kyselyn perusteella viestinnän palvelut tiedostettiin hyvin, mutta niiden tunnettuutta tai saatavuuden arviointia ei juurikaan toteutettu. Samoin eri osastojen, yksiköiden sekä henkilökunnan tiedontarpeiden säännöllistä selvittämistä kuin myös uusien henkilöiden perehdyttämisen systemaattista toteuttamista kaivattiin. Kehittämistyössä kehityskeskusteluja käytiin kunnissa systemaattisesti. Keskeisten viranhaltijoiden pitkäjänteistä viestintäkoulutusta jäätiin kaipaamaan (Lavento 2007, 14 - 15). Tässä tuodaan esille tärkeitä asioita, eli viestintäkoulutuksen liian vähäinen käyttö ja perehdyttämisen kattamattomuus useissa organisaatioissa. Juuri näihin tarvitaan tulevaisuudessa lisää panostusta, sillä laajalti käytettyinä niillä voidaan saada aikaan hyvin positiivisia tuloksia. Strategialle ja yrityksen imagoille tehdään hallaa ei-ammattimaisella viestinnällä ja jos työntekijöitä ei perehdytetä tarpeeksi, yritykseen sitoutuminen ja sen arvoihin uskomisen voi jäädä heikolle tasolle.

Lavennon mukaan kunnissa tähän tarkoitukseen käytetään yleisemmin ostettua mediaseuranpalvelua, joka sekin vielä vuonna 2005 oli kohtalaisen harvoin käytössä. Toiseksi yleisemmin käytettiin BSC-mallia (Balanced Score Card, tasapainotettu mittaristo) viestinnän vaikuttavuuden mittaamiseen. Muina menetelminä käytetään tai voidaan käyttää muun muassa verkkoarvioinnin työkaluja, laatupalkintomalleja, viestinnän itsearviointijärjestelmiä, mainit-tareita, kohderyhmätutkimuksia, henkilöstön koulutusseurantajärjestelmiä, viestintäkyselyitä, yhteistyötä yliopistojen kanssa sekä erilaisia viestintää käsitteleviä testejä. Kunnille tehdyssä viestintää käsittelevässä kyselyssä saatiin niin ikään selville, että työyhteisöviestintää kaivattiin ylipäättään enemmän ja työyhteyttä haluttiin käsiteltävän laajemmalti. Palautteen perusteella kunnissa tarvittiin myös konkreettisten välineiden löytämistä muutosjoh-tamiseen (2007, 20 - 21). Muita viestintää kehittäviä työkaluja esitellään esimerkiksi luvussa 5.9.

4.4 Sisäinen strategiaviestintä

Sisäisen strategiaviestinnän tärkeyttä ei voida korostaa liikaa, sillä henkilöstö on strategian toteutumisen keskiössä. Jotta strategiaa voidaan toteuttaa, tulee se viestiä ymmärrettävästi henkilöstölle. Tässä kappaleessa käsitellään sisäisen strategiaviestinnän määritelmiä, haasteita, kanavia ja keinoja.

4.4.1 Onnistunut sisäinen strategiaviestintä

Strategian täytäntöönpanoon liittyvässä laadullisessa tutkimuksessa saatiin selville, että strategian saattamisessa käytännön tasolle, erityistä huomiota tulee kiinnittää sen viestimiseen henkilöstölle. Johdon viestinnässä toiminnan (sanat ja teot) tulee olla sopusoinnussa strategian kanssa. Strategiaviestinnässä korostetaan keskijohdon tärkeyttä strategian toteutumisessa. Strategiaan liittyvät muutokset toteutetaan vain kun tarvittavat muutokset on määritelty. Strategia ymmärretään vasta osallistumisen, vaikuttamisen, palautteenannon ja strategian kyseenalaistamisen kautta. Se vaatii jatkuvaa kaksisuuntaista viestintää ylhäältä-alas ja myös alhaalta-ylös. Onnistuakseen tehtävässään, vaaditaan esimiehiltä riittäviä viestintä- ja keskustelutaitoja sekä motivaatiota strategian toteuttamiseen. Strategian asettamat roolit kirkaste-taan esimiesten viestinnän kautta (Aaltonen & Ikävalko 2002, 417). Jotta esimiehet saadaan viestimään strategia onnistuneesti, tulee heidän osata strategia ja tuntea se omakseen. Linja-johdon sanojen ja tekojen tulee olla sopusoinnussa strategian kanssa. Muutoin strategian jal-kauttamisessa epäonnistutaan.

Strategiaviestintää käsittelevässä artikkelissa korostettiin strategiatyön kuuluvan kaikille or-ganisaatiossa. Tutkimusten perusteella kuitenkin vain viiden prosentin eri organisaatioiden henkilöstöstä katsottiin ymmärtävän yrityksensä strategian. Strategiatyön avoimuuden voi-

daan kuitenkin onneksi havaita lisääntyneen 2000 - luvulla. Onnistuneelta strategiaviestinnältä vaaditaan organisoituja prosesseja. Henkilöstölle suunnatulta strategiaviestintäohjelmalta vaaditaan systemaattisuutta ja kokonaisvaltaisuutta aivan kuten ulkopuoliselta markkinointiviestintäohjelmaltakin. Strategia tulee voida nähdä keskiössä kaikessa sisäisessä viestinnässä. Viestintäohjeet nähdään oivana keinona selkeyttää kaikkea sisäistä viestintää (Norton & Coffey, 2007, 1 - 3). Yritysten tulee siis ymmärtää henkilöstön tärkeys strategiaviestinnässä. Viestintää voidaan prosessoida, valtuuttaa, aikatauluttaa, mitata, seurata, kehittää ja standardoida tapahtumaan samalla lailla yhteisten sääntöjen mukaisesti jokaisen uuden tai päivitetyn strategian kohdalla.

Saman Harvardin yliopiston julkaiseman artikkelin mukaan Norton & Coffey (2007, 3 - 5) täsmentävät, että strategia voidaan viestiä keskeisten viestien avulla. Viesteissä kerrotaan, miksi strategiaa tarvitaan ja miten strategia hyödyttää jokaista. Onnistuakseen strategia integroidaan muihin prosesseihin ja mittareihin (kuten tuloskorttiin). Se tulee myös ”myydä” keski johdolle, jotta siihen voidaan sitoutua. Sisäinen viestintä valjastetaan julistamaan strategiaa kaikissa mahdollisissa yhteyksissä strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Viestinnässä käsitellään siten säännöllisesti strategian ydinsanomia, strategisia tunnuslukuja, strategisen toiminnan kautta syntyneitä tuloksia sekä korostetaan yksittäisten henkilöiden työn merkitystä strategiaan tavoitteisiin pääsemiseksi.

Strategiaviestit tulee pukea sellaiseen muotoon, että niitä ei unohdeta. Strategiaviestien tulee muuttaa henkilöstön käyttäytymistä. Tähän tarvitaan toistoa ja useita eri kanavia. Rikkaiden kanavien kautta (kuten henkilökohtainen kasvokkain viestintä) saavutetaan usein parhaat tulokset, mutta onnistuneelta strategiaviestinnältä vaaditaan kuitenkin kaikkien muotojen hyödyntämistä. Jokaisen henkilöstöstä tulee voida ilmaista oma osuutensa strategiassa. Jokaisen panos mitataan strategiaa vasten. Henkilöstön palautteen kerääminen nähdään tärkeänä osana strategista johtamista. Palautetta kerätään, siihen vastataan ja se aiheuttaa toimenpiteitä. Strategian tulee herättää kysymyksiä, joihin tulee antaa vastaus. Tehokkaalla viestinnällä saadaan aikaan sitoutumista (Norton & Coffey 2007, 3 - 5).

4.4.2 Sisäisen strategiaviestinnän kanavat ja keinot

Organisaation henkilöstön strategiatiedon omaksumiseen liittyvässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa kartoitettiin eri viestintäkanavien ja metodien käyttöä. Siinä ilmaistiin myös, että strategia on muutosta. Muutokseen valmistautumista toteutetaan vakuuttavalla ja aktiivisella viestinnällä sekä johtamalla ja jakamalla informaatiota. Ajoitusta ja kanavan valintaa pidetään tärkeinä. Henkilökohtaisen kasvokkain viestinnän tärkeyttä korostetaan niin kahdenkeskisessä kuin myös erityisesti ryhmätasoviestinnässä. Viestintää parantamaan käytetään perinteisten rinnalla myös epävirallisia kanavia, reaaliaikaistakin verkkoviestintää ja erilaisia työ-

ryhmiä (Ahmed & Al-Ghamdi & Roy 2007, 276). Strategian onnistuneessa jalkauttamisessa vaaditaan täten myös muutosjohtamisen taitoa. Strategiaviestinnässä on kyse niin ikään muutostiestinnästä. Muutokset hyväksytään, mikäli ne perustellaan tarpeeksi hyvin.

Edellisessä kappaleessakin viitatus tutkimuksen tulosten perusteella tärkeimmäksi strategian viestinnän keinoksi koettiin organisaation ylimmän johdon (tai johtajan) pitämät strategiaa käsittelevät kokoukset. Seuraavaksi tärkeimmiksi koettiin esimiesten pitämät ryhmäkokoukset, esimiesten ja alaisten kahdenkeskiset keskustelut, strategiavideon esittäminen (jota seurasi ryhmäpohdinta) sekä ylimmän johdon keskustelut työntekijäryhmien kanssa. Näiden jälkeen tärkeimpinä pidettiin ilmoitustauluilmoittelua, julisteita ja sähköpostiviestintää (Ahmed & Al-Ghamdi & Roy 2007, 278). Näitä väitteitä voidaan pitää mahdollisesti osittain vanhentuneina (ilmoitustauluilmoittelu) ja kanavien käyttöä rajoittaa myös organisaatioiden koko, henkilöstö ja kulttuuri. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteiden kaltaisissa suurissa organisaatioissa voidaan harvoin toteuttaa strategiatilaisuuksia koko henkilöstölle tiedotustilaisuuden muodossa. Samoin intranet-ilmoittelun voidaan pääsääntöisesti katsoa jo korvanneen perinteisen ilmoitustaulun käytön.

Tutkimuksen perusteella kehoitettiin niin ikään uusien työntekijöiden perehdyttämiseen kiinnittämään erityistä huomiota, jotta strategia voitaisiin omaksua. Uusien työntekijöiden tiedettiin alussa käyttävän vähemmän rikkaita, henkilökohtaisia viestimiä strategiatiedon saamiseen. Tutkimuksessa saatiin myös selville, että 2000-luvulla viestinnässä yleensä suositaan henkilökohtaisempaa ja avoimempaa otetta (Ahmed & Al-Ghamdi & Roy 2007, 281 & 283). Voidaan siis ajatella, että edesauttaakseen positiivisen työnantajakuvan muodostumista, perehdyttäminen tulee organisaatioissa viedä aktiivisesti uudelle työntekijälle, eikä toisinpäin. Perehdyttämiseen tulee voida varata tarpeeksi aikaa, vaivaa ja resursseja, jotta yhteinen luottamus saavutetaan. Kun uusi työntekijä kokee, että hänelle on aikaa ja hänestä välitetään, välttää myöhemmiltä motivaatio-, osaamis- tai työyhteisöön kiinnittymisongelmilta.

5 Sisäisen strategiaviestinnän kehittäminen sosiaali- ja terveystieteiden osastossa

Strategiaviestinnän kehittämisellä tarkoitetaan arviointitiedon perinpohjaista käsittelyä, vahvuuksien tunnistamista ja analysointia. Kehittämiseen sisällytetään myös kehittämiskohteiden tunnistaminen ja suunnitelmat sille, kuinka asioihin tullaan konkreettisesti puuttumaan. Kehittämiseen liitetään oleellisia kysymyksiä kuten, mitä uutta tietoa saatiin, miten tulokset huomioidaan jatkossa sekä miten asioita tullaan kehittämään uuden tiedon pohjalta (Juholin, 2013, 441).

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin sisäisen strategiaviestinnän parantaminen sosiaali- ja terveystieteiden osastossa. Tässä luvussa kerrotaan ensin viraston nykyisestä strategiaviestinnästä, jonka jälkeen esitellään projektin tuloksena syntyneet kehittämisideat ja työkalut, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Toteutuksessa keskityttiin tuottamaan useita erilaisia ideoita, joista strategiaviestinnän ammattilaiset voivat jatkossa jalostaa parhaiksi katsomiaan. Näin ollen tulevaisuudessa voidaan toteuttaa strategiaviestinnän kehittämistyötä esimerkiksi erillisinä projekteina tai hankkeina vaikkapa yhteistyössä korkeakoulujen kanssa.

5.1 Strategiaviestinnän nykytila

Strategiaviestintää tarvitaan organisaation yhteisen ymmärryksen päämääristä ja tavoitteista rakentamiseen. Strategiatyössä onnistutaan vain, kun henkilöstö sisäistää strategian ja ymmärtää miten heidän tulee toimia sen toteuttamiseksi (Hämäläinen & Maula 2004, 13).

Strategiaa viestitään eri keinoin. Uuden viraston uudesta strategiasta on julkaistu intrassa strategiakartta vuosille 2014 - 2016 sekä strategiasuunnitelma vuosille 2014 - 2016. Strategian toimeenpannaan viraston johtoryhmän toimesta. Toteutuksessa korostetaan osastojen ja henkilöstön tärkeyttä. Tähän tarkoitukseen on laadittu osastokohtaiset käyttösuunnitelmat vuodelle 2014 sekä osastokohtaiset tuloskortit vuodelle 2014. Käyttösuunnitelmissa kuvataan keinot, joilla viraston strategiset linjaukset kullakin osastolla käytännössä toteutetaan. Käyttösuunnitelmia ja tuloskortteja käytetään strategiajohtamista tukemaan sekä strategian toteutumista mittaamaan (Strategia valmistui - toimeenpano voi alkaa, 2014). Näiden ohella strategiaviestintää toteutetaan osana henkilöstön kehityskeskusteluja, yksikkökokouksia ja yksiköiden tuloskortteja, sekä yksikkö- ja tiimi-kohtaisten kehityspäivien muodossa.

Osana strategiaviestinnän työkaluja mitataan viraston intran käyttöä kävijätilastojen muodossa. Vuonna 2013 rekisteröitiin sivustolle kävijöitä päivittäin reilu 6000. Eniten tietoa haettiin Kaikki uutiset sekä Henkilöstö- sivustoilta (Sote-intran kävijätilastoja vuodelta 2013).

Strategiajohtamisen muina työkaluina tullaan käyttämään myöhemmin myös johtoryhmän hyväksymää prosessikarttaa (Prosessikuvaukset, 2014). Lisäksi yksiköissä tullaan kevään aikana työstämään ryhmissä työtehtäväkuvaukset prosessikaavioiden ja kuvausten muotoon.

5.2 Nykyisen strategiaviestinnän SWOT-analyysi

SWOT-analyysillä (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) voidaan tunnistaa sekä yrityksen viestinnän sisäiset vahvuudet ja heikkoudet kuin myös ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Tätä kautta autetaan paikantamaan ne alueet, joihin viestinnän avulla voidaan päästä pureutumaan. Juuri vapaata ideointia ja vanhoista kliseistä irrottautumista kannustetaan käyttämään strategisten viestien määrittelyssä. Täydellisen yksimielisyyden saavuttamista rohkaistaan välttämään, ettei ajauduttaisi latteuksiin tai liikaan pikkutarkkuuteen (Juholin 2013, 106).

Seuraavassa on esitetty pohdinnan tuloksena nykytilan pohjalta viraston henkilöstölle kohdistuvan strategiaviestinnän vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia koskeva analyysi.

Vahvuudet (Strengths)	Viestintämateriaali selkeää, informatiivista. Käytössä monipuolisia viestintäkanavia (internet, intranet, tiedotteet, muistiot, pöytäkirjat, viestintäpalvelut, sosiaalinen media, henkilöstölehti jne.).
Heikkoudet (Weaknesses)	Onko henkilöstöllä riittävästi aikaa materiaalin hyödyntämiseen? Osaako koko henkilökunta etsiä materiaalia? Ymmärtääkö koko henkilöstö strategian tärkeyden? Onko johdolla riittävästi aikaa viestiä strategiaa henkilöstölle? Onko materiaalia tarpeeksi saatavilla? Onko strategiamateriaali tarpeeksi näkyvää?
Mahdollisuudet (Opportunities)	Strategiaviestintää tehostamalla ja lisäämällä strategiaan tavoitteisiin liittyvää henkilöstön osaamista, voi virastosta tulla entistäkin vetovoimaisempi työnantaja. Henkilöstön vuorovaikutteisuuden sekä vaikutusmahdollisuuksien lisääminen voi nostaa motivaatiota ja laajentaa strategia-tietoutta sekä sen leviämistä henkilöstön keskuudessa.
Uhat (Threats)	Jos strategiaviestintään ei riitä tarpeeksi aikaa, saattaa strategia jäädä liikaa taka-alalle ja viraston yhtenäisyys saattaa kärsiä. Strategiset tavoitteet saattavat unohtua.

Taulukko 1 Nykyisen strategiaviestinnän SWOT-analyysi

5.3 Strategiasuunnitelman 2014 - 2016 pääkohdat - kalvosarja intraan

Kalvosarjoja käytetään viestinnän välineenä yleisesti organisaatioissa. Viestinnän muotoa tehostamaan voidaan käyttää valmiita organisaatiosta kertovia Powerpoint-perussivuja sekä eri hankkeista kertovia esitysrunkoja. Näistä sivuista ja kalvosarjoista voidaan koota diakirjastoja. Nämä kirjastot tarjoavat valmista materiaalia erilaisten esitysten pohjaksi. Esiintyjät voivat täydentää esitysmateriaalia itse saadakseen aikaan yksityiskohtaisemman ja erikoistuneemman esityksen (Korhonen & Rajala, 2011, 120).

Reynoldsin kirjassa korostettiin suunnittelun merkitystä esitysmateriaalin toteutuksessa. Suunnittelulla taataan yleisön kannalta mahdollisimman helppo ja selkeä viestintä. Tyhjä tila nähdään teoksessa vahvana elementtinä, joka antaa dioille järjestystä ja selkeyttä sekä osaltaan lisää esityksen kiinnostavuutta. Yhtenäisen ja johdonmukaisen ilmeen ylläpitämiseen tarvitaan toiston periaatetta. Läheisyysperiaatteen noudattamisen kautta varmistetaan toisiinsa liittyvien kohteiden lähekkäin sijoittelu, jonka avulla yleisö tulkitsee kohteet samaan ryhmään kuuluviksi (Reynolds 2009, 163).

Kalvosarja esitetään raportin liitteessä alkaen sivulta 46. Tiedostomuoto on muutettu yhteensopivaan muotoon. Kalvosarjalla viestitään viraston strategiasuunnitelman 2014 - 2016 pääkohtia henkilöstölle ja se soveltuu esimiesten käyttöön esimerkiksi strategian käsittelyyn tiimikokouksissa. Sitä voidaan käyttää niin ikään henkilöstön itseoppimisen välineenä. Tulevaisuudessa strategiasuunnitelman kalvosarjan jälkeen voidaan monipuolistaa ja lisätä strategia- viestinnän muita valmiita pohjia (kuten viraston osastokohtaiset strategiset tavoitteet- kalvosarja tai yksittäiset strategiaviestinnän osat kuten slogan, arvot, tavoitteet, visio, missio ja niin edelleen) diakirjaston aikaan saamiseksi.

Materiaali toteutettiin viestintäpäällikön ohjeiden sekä viraston viestinnän standardien (valmis kalvopohja, valmiiksi määritelty fonttityyppi ja koko, esityksen agenda oltava ensimmäisenä) mukaisesti. Toteutuksessa pyrittiin selkeyteen niin sanallisen ilmaisun kuin ulkoasunkin suhteen. Haastavaksi koettiin kohderyhmälähtöisesti (henkilöstölle) oleellisen tiedon esille tuominen ja tiivistäminen. Versioita tehtiin yhteensä neljä kappaletta ja hyväksytty versio on mukana tässä opinnäytetyössä.

Toteutus aloitettiin etsimällä ja tulostamalla intrasta löytyvä viraston strategiasuunnitelma sekä kaupungin strategiaohjelma. Näihin tutustuttiin perinpohjaisesti, tietoa analysoitiin, jonka jälkeen mietittiin kohderyhmälähtöisesti oleellisia kohtia. Toteutuksessa koettiin tärkeäksi valmiiksi painetun strategiatiedon muuttumattomuuden takaaminen tiivistämisen ja kielellisen ilmaisun muuntamisen myötä. Ensimmäinen versio toimitettiin viestintäpäällikölle,

jonka jälkeen sovittiin tapaaminen. Viestintäpäällikön ohjeiden ja korjausehdotusten jälkeen alettiin tiivistämään materiaalia. Lopullinen versio syntyi pitkäjänteisen työskentelyn jälkeen. Toteutuksessa onnistuttiin ja siihen oltiin tyytyväisiä. Se vastasi asetettuja tavoitteita ja sitä voidaan hyödyntää strategiaviestinnän työkaluna.

5.4 Strategiaviestintäsuunnitelma

Kaikella strategiaviestinnällä tulee tukea organisaation yleisiä tavoitteita. Suunnittelussa tulee huomioida tavoitteisiin pääsemisen haasteet ja mahdollisuudet. Suunnitelmien tulee perustua käytettävissä oleviin resursseihin, niissä ei saa olla liian tiukka aikataulu, niissä pitää olla myös joustovaraa ja tavoitteiden tulee olla osittain mitattavia. Oleellista niissä on rajata ja osoittaa kohderyhmät, sillä eri kohderyhmät vaativat eri informaatiota eri aikaan ja eri asioihin kohdistuen. Viesteillä tarkoitetaan tiedonantoja, joita tuetaan faktoilla ja joista avainasiat muodostetaan.

Viestintä tulee rajata koskemaan määriteltyjä, kohderyhmälle tärkeitä asioita. Viestinnän tehokkuutta lisätään toiston avulla. Viestintästrategialla viitataan lähestymistapoihin, joilla päästään viestinnälle asetettuihin tavoitteisiin. Taktiikoilla tarkoitetaan eri työkaluja, joilla tavoitteisiin päästään. Ihmiset oppivat asioita eri tavoin. Useat oppivat tekemällä, toiset näkemällä ja lukemalla kun taas jotkut kuuntelemalla. Strategiaviestinnän tulee tukea kaikkia oppimistapoja. Henkilöstölle tarkoitettussa sisäisessä viestinnässä käytetään yleisesti henkilöstökirjeitä, intranet-sivustoja, kalvosarjoja, henkilöstökokouksia, tiedotustilaisuuksia tai kierätetään henkilöstöä tutustumassa eri yksiköihin (Tennyson & Ray 2005, 48 - 53).

Hyvä strategiaviestintäsuunnitelma päivitetään säännöllisesti, mukautetaan uusiin tilanteisiin ja resurssimääriin nähden. Vastuuhenkilöiden välinen kommunikointi ja yhteistyö ovat erityisen tärkeitä suunnitelman onnistumisen kannalta. Viestinnän onnistumisen mittaamisen kautta voidaan jatkuvasti tarkkailla mikä on toiminut ja mikä ei. Näin voidaan osoittaa viestinnän arvo ja tulevaisuuden kehittämiskohteet (Tennyson & Ray 2005, 57).

Tässä luvussa esitellään seuraavaksi strategiaviestinnän kehittämisen työkaluna viraston pienimuotoinen strategiaviestintäsuunnitelma. Viestinnän suunnitelma on tarkoitettu auttamaan virastoa jalkauttamaan (kaupungin strategiaohjelmaan perustuva) viraston strategiasuunnitelma arvoineen, visioineen, missioineen ja strategisine tavoitteineen kohderyhmän ollessa koko henkilöstö. Suunnitelma on tehty huomioimalla strategiaviestinnän tavoitteet ja keinot, vastuuhenkilöt, mittarit ja vuosisuunnittelu.

5.4.1 Sisäisen strategiaviestinnän tavoitteet ja keinot

Jotta strategiaviestinnässä onnistutaan, tulee lisätä yhteistyötä eri osastojen ja yksiköiden välillä. Viraston strategiasuunnitelmassa korostetaan muun muassa asiakaspalvelun tärkeyttä (Strategiasuunnitelma, Palvelukulttuuri uudistuu, 13) ja se edellyttää toimivaa yhteistyötä läpi yksiköiden sekä viraston osa-toimintojen tuntemusta. Eri yksiköiden työntekijöiltä edellytetään tietoa omista ja muidenkin yksiköiden strategisista tavoitteista sekä niin ikään uuden strategian aikaan saamista tuloksista. Tähän vaaditaan aikaa ja opettelua. Seuraavassa esitetään strategiaviestintää kehittämään Strategiaohjelmaan perustuvia Strategiasuunnitelman viestinnällisiä tavoitteita ja keinoja taulukon muodossa.

Strategiaviestinnän tavoite	Strategiaviestinnän keino
Yhteistyön lisääminen eri yksiköiden välillä (strategiatiedon levittäminen)	Eri päälliköiden ja esimiesten vierailut yksikö- ja osastokokouksissa
Työn sisällön kehittäminen osana strategisia tavoitteita (Viihtyvät työyhteisöt)	Työtyytyväisyyskysely, ideariihi, kehittämissyöryhmä
Strategian viestiminen	Strategiakoulutukset, etusivun strategiakampanja ja valmis viestintämateriaali intrassa, esimiesten strategiainfot henkilöstölle, strategiavideo, strategiaesite, strategiapinssi, strategianäytelmä komiikan keinoin, viraston toimintakertomus, strategian läpikäyminen osissa yksiköiden kokouksissa, kehityskeskusteluissa ja kehityspäivissä
Strategiaan perehdyttäminen	(Strategian) perehdytyskansiot, strategiamentorit (kokeneemmat jakavat strategiatietoa eteenpäin)
Henkilöstön motivointi (osana strategisia tavoitteita)	Arvo- ja muutosjohtamisen keinot, palkitseminen
Tiedolla johtaminen	Kokouksissa näytetään mistä strategiatietoutta saa, toisilta oppiminen
Positiivisen työnantajakuvan ylläpitäminen, ja uuden henkilöstön mielenkiinnon ylläpitäminen	Henkilöstön tärkeyden korostaminen osana strategiaa -> vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksien sekä vastuun lisääminen
Henkilöstön strategisen osaamisen ylläpitäminen ja parantaminen	Koulutus, joka tukee strategiasuunnitelman tavoitteita

Kustannustietoisuuden lisääminen osana viiraston strategisia tavoitteita	Henkilöstön kustannustietoisuuden ja kustannusten hallinnan lisääminen, yhteistyön lisääminen eri taloushallinnon toimintojen kanssa, koulutukset
Strategiatiedon helpon saatavuuden takaaaminen	Intranet, internet, kansio (tietopakki), julkisteet, esitteet, henkilöstölehti
Strategiaviestinnän lisääminen	Oman viestintähenkilöstön lisääminen
Strategiaviestinnän selkeyttäminen	Strategiasuunnitelman yksinkertaistettu ja supistettu versio henkilöstölle sekä eri yksiköille kohdistetumpaa strategiamateriaalia (esim. yksikkökohtaiset strategiset tavoitteet esille)
Päällekkäisten viestintätoimintojen karsiminen	Yhteistyön lisääminen eri yksiköiden ja osastojen välillä, selkeiden strategiaa koskevien viestintävastuiden ja roolien asettaminen (esim. kuka pääasiallisesti viestii mitäkin strategista tavoitetta)
Alhaalta ylöspäin tapahtuvan strategiaviestinnän lisääminen	Henkilöstöä lisää mukaan strategiaa koskevan viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen, strategiatarinan muodostaminen intraan (yksiköt täydentävät omien ryhmien näkemyksiä ja kokemuksia tarinaan)
”Piilossa” tapahtuvan strategiaviestinnän tunnistaminen ja hyödyntäminen	Henkilöstön rivijäsenet toteuttavat osaltaan jokapäiväistä strategiaviestintää ollessaan esimerkiksi yhteydessä asiakkaisiin ja sidosryhmiin tai sijaistamalla johtoa -> viestintävalmiuksien lisääminen

Taulukko 2 Sisäisen strategiaviestinnän tavoitteet ja keinot

5.4.2 Strategiaviestinnän vastuuhenkilöt

Työntekijöille tapahtuvassa jokapäiväisessä strategiaviestinnässä päävastuuseen asetetaan tiimien esimiehet. Tällöin heiltä edellytetään perusteellista perehtymistä strategiasuunnitelmaan ja strategiaohjelmaan, mahdollista strategisen henkilöstöjohtamisen koulutusta sekä riittäviä viestinnällisiä valmiuksia. Esimiesten ja heidän varahenkilöiden viestintäosaamista voidaan parantaa esiintymisen, kirjoittamisen, ohjelmistojen käytön ynnä muiden lisäkoulutusten avulla. Materiaalia ja informaatiota strategiasta saadaan intranetistä, Esimiesviestistä, yksiköiden ja osastojen päälliköiltä sekä esimerkiksi Tietohallinto- ja viestintäpalvelut-osastolta. Viestintäpalveluita (esimerkiksi esiintymiskoulutusta) voidaan ostaa myös ulkopuolisilta

palveluntuottajilta tai konsulteilta. Vastuiden asettamisessa myös työntekijöille osoitetaan vastuu strategiatiedon omaksumisesta ja levittämisestä. Strategian viestiminen tulee nähdä kaikille kuuluvana oikeutena ja velvollisuutena. Tätä voidaan tehostaa esimerkiksi jakamalla (osaston ja yksikön) eri strategisia tavoitteita tiimeissä eri henkilöille, jolloin annetaan vastuu määrätyn osa-alueen kehittämistä aina määrätuille henkilöille.

5.4.3 Strategiaviestinnän mittarit

Tieteellisesti strategiaviestinnän onnistumisen arvioinnissa luotettavana pidetään ammattilaisutkijoiden toteuttamia kyselyitä. Niihin eivät riittämättömyytensä vuoksi pääsääntöisesti lukeudu usein käytetyt internetkyselyt tai asiakaspalautelomakkeet. Internetkyselyt ja asiakaspalautteet antavat kuvan määrättyjen yksilöryhmien ajatuksista, mutta ne eivät ole tieteellisesti päteviä käytettäväksi laajempaan yleistämiseen. Mittareita, joilla sisäistä viestintää voidaan luotettavasti arvioida, ovat muun muassa asiakaspuheluiden määrä (kun viestinnän onnistumista mitataan asiakkaiden kannalta), internetin ja intranetin kävijätilastot (klikkausten määrät) sekä pidettyjen esitysten tai esitys-materiaalien lukumäärä (Tennyson & Ray 2005, 57).

Strategiaviestinnän onnistumista voidaan mitata esimerkiksi strategiaa ja strategiaviestintää koskevalla henkilöstökyselyllä. Erilaisia kyselytutkimuksia toteuttamaan voidaan ryhtyä vaikkapa yhteistyössä yliopistojen kanssa. Mittareita ja kyselytutkimuksia tuodaan esille myös myöhemmässä luvussa 5.8, jossa käsitellään alhaalta ylöspäin suuntautuvan strategiaviestinnän kehittämistä. Tyytyväisen ja osaavan henkilöstön käytös sekä toiminta osana Strategiasuunnitelman tavoitteita ja mittareita näkyvät ja kuuluvat myös ulospäin. Kehityskeskusteluissa voidaan ottaa strategia puheeksi ja esimerkiksi kysyä, kuinka henkilöt näkevät strategiaviestinnän ja sen kehittämisen. Näin voidaan saada kuvaa henkilöstön strategiatietoudesta ja strategiaviestinnän toteutumisen tilasta. Pitkäaikaiset työurat ja osaava henkilöstö kaupungin ja/tai saman viraston palveluksessa ovat osoitus strategian sisäistämisestä, hyväksymisestä sekä omaksi kokemisesta kuin myös osaltaan henkilöstöviestinnän onnistumisesta.

Luotettavaa tietoa henkilöstön strategiaosaamisesta voidaan kartoittaa niin ikään asiakas- ja muiden sidosryhmien henkilöstöä koskevilla kyselyillä tai arvioinneilla, joissa kartoitetaan henkilöstön toimintaa osana strategisia tavoitteita. Niitä tutkivista menetelmistä saadaan tieteellisesti päteviä käyttämällä tutkimusammattilaisia. Strategian ja sen viestinnän onnistuminen näkyy myös kustannustehokkuutena, kaupungin ja viraston positiivisena mielikuvana henkilöstön keskuudessa ja vaikkapa henkilöstön työtyytyväisyyttä mittaavalla kyselyllä. Kun henkilöstö on tietoinen Sosiaali- ja terveysviraston sekä kaupungin palveluista, tuotteista ja tavoitteista on strategiaviestinnässä onnistuttu. Muita mittareita voivat olla esimerkiksi strategiamateriaaliin liittyvät kävijätilastot (klikkaukset) intrassa.

5.4.4 Strategiaviestinnän vuosisuunnittelu

Strategiaviestinnän osa-alueiden toteutumista voidaan suunnitella vuosisuunnittelupohjaa apuna käyttäen. Alla esitetään ehdotetut toimet aikatauluineen.

Maalis	Toimintakertomus, uuden vuoden strategisten tavoitteiden esittely, esimiesten strategiakoulutus
Huhti	Esimiesten strategiainfot henkilöstölle, kehityskeskustelut
Touko	Yksiköiden kehittämispäivät
Kesä	Strategiaa koskevaa materiaalia etusivulla intrassa (eri strategiset tavoitteet ja strategian osa-alueet eri aikaan esillä)
Heinä	Strategiaa koskevaa materiaalia etusivulla intrassa
Elo	Strategiaa koskevaa materiaalia etusivulla intrassa
Syys	Strategiaviestintää toteuttavien henkilöiden strategiaviestinnän ideointipäivät kohdennetusti
Loka	Eri yksiköiden päällikkövierailut osastokokouksissa
Marras	Eri yksiköiden päällikkövierailut osastokokouksissa
Joulu	Seuraavan vuoden strategian viestintämateriaalin valmistelu (strategian ja strategisten tavoitteiden päivitysten perusteella)

Taulukko 3 Strategiaviestinnän vuosisuunnitelma

5.5 Sisäisen strategiaviestinnän kehittäminen markkinointiviestinnän keinoin

Strategiaviestintään voidaan liittää visuaalisia elementtejä, joita voidaan tuoda esiin useissa eri yhteyksissä. Strategiaa viestiviä tuotteita voivat olla esimerkiksi kynät, t-paidat, vihot, julisteet ja esitteet. Näin henkilöstöä muistutetaan kuin vahingossa strategian olemassaolosta päivittäin (Hämäläinen & Maula, 2004, 105 - 106).

Markkinointiviestinnän tärkeys korostuu osaltaan myös sisäisessä strategiaviestinnässä. Näiden kirjassa esille tulleiden vaihtoehtojen rinnalle ehdotetaan lisäksi strategiavideota, strategiasarjakuvaa tai vaikkapa strategiatarroja, joissa viraston slogan tai esimerkiksi strategiset tavoitteet tuodaan esille. Strategiavideo voidaan liittää intraan kaikkien katsottavaksi. Videossa esitetään viraston strategia lyhyesti ja ytimekkäästi esimerkiksi virastopäällikön tai viestintäyksikön toimesta. Vaihtoehtoisessa tavassa käytetään strategiaan perustuvaa lyhyttä komeediaa. Tämä voidaan toteuttaa mahdollisesti henkilöstön näytelmäkerhon kautta, jolloin henkilöstö pääsee mukaan toteuttamaan strategiaviestintää käytännössä. Tästä alhaalta ylöspäin suuntautuvasta strategiaviestinnästä kerrotaan hieman luvussa 5.7. Markkinointiviestintää hyödynnetään niin ikään 5.8.6 kappaleen toteutuksessa.

5.5.1 Strategiaviestinnän Roadshow

Roadshow-teemalla viitataan ”tien päällä” olemiseen. Sitä käytetään silloin, kun organisaatio on suuri ja siihen kuuluu useita yksiköitä. Siinä ylin johto kiertää eri yksiköissä kertomassa strategiasta henkilöstölle, muulle johdolle sekä avainhenkilöille (Hämäläinen & Maula, 2004, 98).

Virastossa idea voidaan toteuttaa joko ylimmän johdon, tai muodostettavan strategiatiiimin toimesta. Strategiatiiimi voidaan kerätä kokoon eri osastojen ja yksiköiden linjajohdosta. Tii-min kokoonpanoa voidaan täten muokata strategia-kiertueen aikana resurssien ja tarpeen mukaan. Tiimi koulutetaan ennen toteutusta, jotta sillä on käytössään mahdollisimman kattava strategiatieto. Roadshown muodossa strategiaa voidaan viestiä edellisessä kappaleessa esitetyn markkinointiviestinnän keinoin. Kiertueella voidaan hyödyntää strategiaesitteitä, -rintanappeja, -videota, -paitoja, -kyniä ja niin edelleen. Tässä toteutuksessa voidaan myös hyödyntää edellisen kappaleen strategianäytelmän ideaa osana kiertueen ohjelmaa.

Jos halutaan tehostaa myöhemmässä luvussa (5.8) käsiteltävää alhaalta ylöspäin suuntautuvaa strategiaviestintää, voidaan kiertue toteuttaa myös henkilöstön avulla. Tällöin henkilöstöstä kerätään halukas ryhmä ideoimaan ja toteuttamaan strategiaviestinnän kiertuetta. Ryhmä koulutetaan ”strategiatiedon ammattilaisiksi” ennen toteutusta.

Kiertueen jälkeen toteutetaan osallistujille strategiatietoisuuden kysely. Kyselyn kautta selvitetään henkilöstön strategiatietous Roadshow-toteutuksen jälkeen. Mikäli halutaan selvittää henkilöstön strategiatietoisuutta ennen ja jälkeen toteutuksen, tehdään kysely kahdessa vaiheessa ennen ja jälkeen kiertueen.

5.5.2 Henkilöstön liikuntapäivä strategiaviestintää hyödyntäen

Roadshown ohella organisaatiossa voidaan toteuttaa muita sisäisiä, epävirallisempia tapahtumia strategiaa viestimään. Näihin luetaan esimerkiksi henkilöstön liikuntapäivä, kesäjuhlat tai pikkujoulut. Kun tapahtumien ohjelmanumerot liitetään strategiaan, toteutetaan strategiaviestintää tavallisesta poikkeavalla tavalla, joka edesauttaa ydinviestien mieleen painumista (Hämäläinen & Maula, 2004, 99).

Virastossa voidaan toteuttaa yksikkökohtaiset liikuntapäivät, jotka tukevat strategiaa ja sen viestimistä. Kirjassa (Hämäläinen & Maula, 2004, 99) tuotiin esille strategiarastit suunnistuksen kautta. Tätä ideaa voidaan hyvin hyödyntää liikuntapäivän teemaan. Hieman leikkimielisempiä versioita saadaan käyttämällä esimerkiksi aarrejahtia, strategiaviestiiä tai -peliä.

5.6 Strategiaviestinnän kehittämisen muut ideat

Tässä kappaleessa esitellään henkilöstön välistä ja henkilöstölle suuntautuvaa strategiaviestintää kehittävä idea.

5.6.1 Henkilöstön välisen strategiaviestinnän kehittäminen

Tässä ideassa lisätään eri osastojen ja toimistojen välistä yhteistyötä ja kehitetään samalla strategiaviestintää. Tiimeissä verkostoidutaan eri osaamisalojen tiimien kanssa ja ruvetaan tekemään yhteistyötä perustamalla kummitiimejä. Esimerkiksi entisen sosiaaliviraston puolelta etsitään kummitiimi entisen terveyskeskuksen puolelta. Syntyvien kummitiimien kesken järjestetään tapaamisia ja tavoitteena on syventää strategista osaamista lisäämällä henkilöstön ymmärrystä viraston erilaisia työtehtäviä, näkemyksiä ja toimintatapoja kohtaan. Kun henkilöstö saadaan sisäistämään muiden osastojen ja yksiköiden toimintaa paremmin, helpotetaan strategisten tavoitteiden, kuten esimerkiksi asiakaskeksisyyden saavuttamista. Tällöin hahmotetaan asiakkaan palveluketju selkeämmin, palveliaan asiakasta tulevaisuudessa paremmin ja toteutetaan strategiaa käytännössä. Samalla kun sisäistä yhteistyöviestintää tehostetaan, saadaan aikaan parannuksia strategiaviestinnässä, sillä henkilöstön välinen viestintä kuuluu osana strategiaviestintään.

5.6.2 Strategiakoulutus henkilöstölle

Henkilöstölle voidaan järjestää viraston keskitetyn koulutustarjonnan kautta Oiva-akatemiassa järjestettävä puolipäiväinen strategiakoulutus. Koulutukseen voidaan ilmoittaa mukaan henkilöstöä eri osastoilta ja yksiköistä. Koulutus järjestetään eri ajankohtina keskitetysti eri osastoille ja yksiköille. Koko henkilöstölle ei voida helposti toteuttaa kokopäiväistä koulutusta tai strategiapäivää henkilöstömäärän koon ja läsnäoloa vaativien erikoisosaamista edellyttävien työtehtävien vuoksi. Kun osa kunkin yksikön henkilöstöstä saadaan osallistumaan koulutukseen, voidaan tietoa levittää heidän kauttaan eteenpäin muulle henkilöstölle.

Klo 8.45 - 9.30	Osaston/yksikön päällikön strategiapuhe
Klo 9.30 - 10.00	Strategianäytelmä tai stand-up esitys (komiaan keinoin, esimerkiksi ylilyöntejä ja karrikointia asiakaspalvelutilanteista)
Klo 10.00 - 10.15	Kahvitauko
Klo 10.15 - 11.15	Strategiatehtäviä (Strada-menetelmät) arvoituissa ryhmissä
Klo 11.15 - 12.00	Vuorovaikutteista keskustelua ja johtopäätöksiä opituista asioista

Taulukko 4 Strategiakoulutuksen ohjelma

5.7 Strategiaviestinnän prosessointi

Viestinnän parempaan hallittavuuteen, yhdenmukaisuuteen ja tehostamiseen voidaan hyödyntää viestinnän prosessointia. Prosessointi aloitetaan usein viestintää koskevien ohjeistusten ja suositusten kehittämällä. Yhtenäistämällä tarkoitetaan viestintätoimintojen standardisointia eli ydinprosessien määrittelyä ja dokumentointia (Korhonen & Rajala, 2011, 57).

Viestinnän prosesseissa tulee määritellä jokaisen työntekijän viestintävastuut. Viestinnän prosessit rakennetaan osiltaan perinpohjaisesti ja liiketoiminnan kanssa yhdessä rakennetun viestintästrategian ja -suunnitelman pohjalta (31).

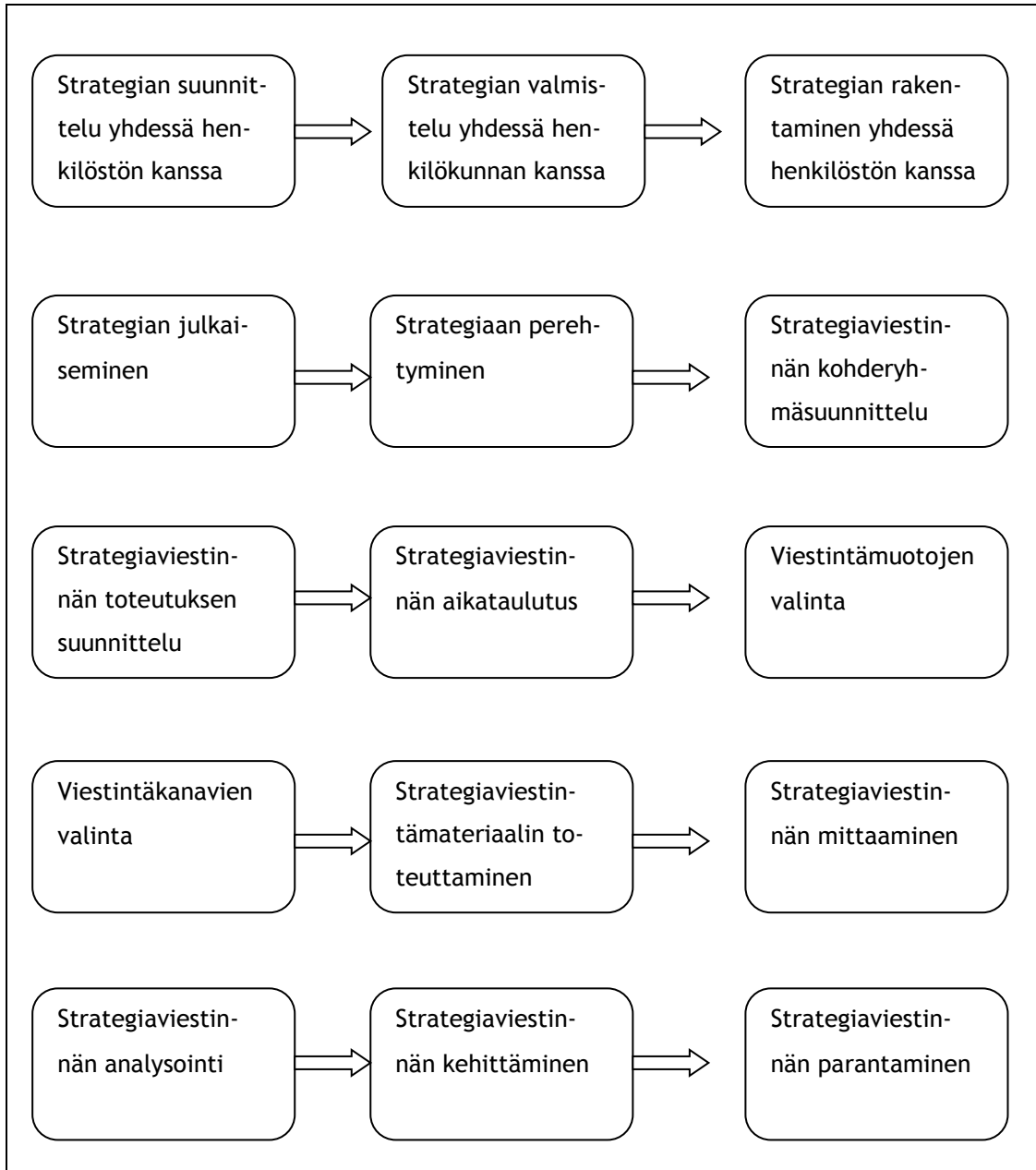
Viestinnän prosessointiin ryhdytään esimerkiksi yhtenäisten toimintatapojen luomiseksi, viestinnän tehostamiseksi, selkeiden viestintävastuiden asettamiseksi, laadun yhtenäistämiseksi, työtehtäviä helpottamaan sekä viestintää hallitsemaan (133).

Viestinnän prosessoinnilla voidaan saavuttaa muun muassa seuraavia hyötyjä: viestinnän tehostamista, kustannussäästöjä, viestinnän yhtenäistämistä, johdon viestintään sitouttamisen parantamista, epävarmuuden sekä riskien minimoimista (188).

Viestinnän tehtävistä hyvin prosessoitaviksi soveltuvat esimerkiksi paljon aikaa vievät, usein ja eri puolilla organisaatiota samanlaisina toistuvat, aikataulullisesti haastavat, tarkan määräjän omaavat, runsaasti muistettavia yksityiskohtia sisältävät, vastaanottajissa tyytymättömyyttä aiheuttavat sekä tarkan määräjän omaavat viestintätehtävät (75).

Kehittämisehdoina esitetään viraston strategiaviestinnän prosessointia. Kokonaisprosessin osista muodostetaan prosessikaavio ja sanallinen prosessimalli selityksineen ja vastuuhenkilöineen. Kun strategiaprozessi on mallinnettu, selkeytetty ja ohjeistettu, helpotetaan ja kehitetään

tään strategiaviestinnän toteutusta. Seuraavassa esitetään strategiaviestinnän prosessit kaaviona.



Kaavio 2 Strategiaviestinnän prosessit

5.8 Alhaalta ylöspäin suuntautuvan strategiaviestinnän kehittäminen

Jotta henkilöstön näkemyksiä ja toiveita voidaan huomioida strategiaviestinnässä ja strategia-työssä yleensä, tulee kehittää lisää alhaalta ylöspäin suuntautuvaa vuoropuhelua ja vaikuttamista. Tähän ehdotetaan seuraavassa muutamaa vaihtoehtoa.

5.8.1 Strategisia käytäntöjä kehittävä kilpailu henkilöstölle

Kilpailun ideassa esitetään intrassa julkaistava kilpailu henkilöstölle. Kilpailussa henkilökuntaa kannustetaan miettimään strategiaan liittyviä tavoitteita ja keksimään parannusehdotuksia nykyisille käytännöille. Kilpailu julkaistaan intrassa, jonka jälkeen tiiminvetäjät tiedottavat vielä kilpailusta henkilöstölle sähköpostitse. Yksiköissä tai tiimeissä voidaan muodostaa innovointiryhmiä kehittämistyöhön. Ryhmissä työstetään yhteiset ehdotukset kirjallisina työajan puitteissa. Kilpailussa paras ryhmä palkitaan joko virkistyslomalla, rahallisesti tai ylimääräisellä vapaalla. Esimerkkinä mainitaan vaikkapa strategiaan liittyvän asiakaslähtöisyyden kehittäminen, eli miten asiakaslähtöisyyttä voidaan käytännön toimin parantaa ja näin edesauttaa strategian toteutumista. Ehdotuksia saadaan tällöin eri osastoilta tai toimistoilta, kuten sosiaaliviraston puolelta (esimerkiksi talouden tukipalvelut osastoon kuuluvalta asiakasmaksuyksiköltä) ja terveyskeskuksen puolelta (esimerkiksi terveys- ja päihdepalvelut - osaston päivistyspoliklinikan toimistolta).

5.8.2 Strategiaviestintää ja -näkömyksiä kartoittava tutkimus henkilöstölle

Strategiaa ja strategiaviestintää kartoittava tutkimus voidaan virastossa toteuttaa kvalitatiivisen tutkimuksen muodossa, jotta henkilöstön näkömyksiä ja kehittämisehdotuksia saadaan paremmin esille. Se voidaan toteuttaa sähköisesti tai jokaisen tiimin tiiminvetäjä voi tulostaa ja jakaa kaavakkeen alaisilleen. Postitus sisäisesti voidaan tällöin toteuttaa keskitetysti tiiminvetäjien toimesta. Tutkimuksen kysymysten kautta saadaan kartoitettua sitä, miten henkilöstö ymmärtää ja kokee strategian, strategiset tavoitteet ja strategiaviestinnän nykytilan. Tuloksista tehdään kooste strategiasta ja strategian viestinnästä vastaaville tahoille sekä johdolle ja sen avulla toteutetaan käytännön parannusehdotuksia strategiatyössä ja -viestinnässä tulevaisuudessa. Tutkimus voidaan toteuttaa niin ikään yhteistyössä jonkin korkeakoulun kanssa (kuten Helsingin yliopiston Viestinnän laitoksen tai Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun).

5.8.3 Strategiaa tutkivat henkilöstön teemahaastattelut

Toisessa tavassa sama strategiaviestintää ja strategianäkömyksiä kartoittava tutkimus toteutetaan teemahaastattelujen kautta. Tällöin käytetään vain osittain strukturoituja kyselykaavakkeita ja nauhoitetaan haastattelut. Aineisto raportoidaan assistenttien tai sihteerien toimesta strategiasta ja viestinnästä vastaaville tahoille. Kooste ja johtopäätökset julkaistaan intrassa ja saatujen tulosten perusteella ryhdytään kehittäviin toimenpiteisiin. Teemahaastatteluilta vaaditaan enemmän resursseja, jolloin toteutus voidaan toteuttaa projektin tai hankkeen muodossa määräaikaaisesti. Haastattelut voidaan sisällyttää myös tiiminvetäjien kehitys-

keskusteluihin tai voidaan ehdottaa kaksiosaista kehityskeskustelua nykyisen yksiosaisen sijaan.

5.8.4 Henkilöstön ja johdon välinen kaksisuuntainen kyselytunti

Tässä ideassa strategiaviestintää kehitetään kaksisuuntaisesti henkilöstöltä johdolle ja johdolta henkilöstölle vuorovaikutteisen kyselytunnin merkeissä. Henkilöstö on miettinyt etukäteen tiimeissä muutamia tärkeitä pitämiään kysymyksiä osastojen/toimistojen päälliköille ja nämä on viety intraan muiden ja johdon nähtäväksi ennen tilaisuutta. Johto (tiimien vetäjät, yksikköpäälliköt) on toiminut samoin. Kyselytunnilla (esimerkiksi kahden kuukauden välein) vastaan sitten henkilöstön ja johdon edustajien toimesta näistä kysymyksistä arpomalla tai intran kautta äänestämällä valikoituihin otantoihin. Kyselytunnilla jätetään myös aikaa vapaille kysymyksille. Jos aikaa halutaan varata enemmän asioiden käsittelyyn, voidaan esimerkiksi toteuttaa johdon ja henkilöstön välinen yhteinen aamu- tai iltapäivä. Idea toteutetaan eri ajan-kohtina eri osastoille/toimistoille ja yksiköille kohdennettuna. Vastaukset julkaistaan myöhemmin aina intrassa, jotta ne ovat koko henkilöstön ulottuvilla. Tällä tavoin saadaan johdon (teoreettiset) näkemykset ja henkilöstön työssään toteuttama käytäntö kohtaamaan, jolloin molempien osapuolten näkemykset voidaan tuoda helpommin esiin. Tämän kautta lisätään molemminpuolisen tiedon määrää sekä mahdollistetaan viestintää parantavien ehdotusten käyttöönotto.

5.8.5 Strategiaviestinnän keskitetty palautejärjestelmä henkilöstölle

Kuten alussa sivulla 12 mainittiin, kuuluu palautteiden käsittely myös osana strategiaviestintään. Tässä esitetään henkilöstön keskitetyn palautejärjestelmän luomista intraan. Ideana on, että henkilöstö saadaan antamaan rohkeasti (asiallista ja rakentavaa) palautetta strategiaviestintään liittyen ja että näihin palautteisiin reagoidaan. Palautteiden kautta voidaan kehittää strategiaviestintää ja saada parannusideoita jokapäiväisten työtehtävien toteuttamiseen. Henkilöstöllä ei aina ole tietoa mihin tai mille taholle kukin palaute viraston sisällä kuuluu. Tiiminvetäjillä ja päälliköillä ei ole aina aikaa paneutua henkilöstön jokaiseen palautteeseen. Jos virastolle luodaan yksi paikka, jonne sisäisen strategiaviestinnän palaute ja kehittämisideat keskitetysti ohjataan, saadaan sisäistä viestintää ja henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia lisättyä. Palautetta lukemaan, käsittelemään ja eteenpäin oikealle taholle ohjaamaan valitaan määrätty henkilöt, kuten eri tiiminvetäjät, yksikköpäälliköt tai viestinnän ammattilaiset vuorollaan. Näin saadaan myös lisättyä henkilöstön ja johdon välistä vuorovaikutusta sekä muiden kuin omien työprosessien tuntemusta. Palautejärjestelmään voidaan luoda yhteiset säännöt (kuten viestin pituus, selkeys, asiallisuus ja ytimekkyys), joita tulee noudattaa.

5.8.6 Strategiaviestinnän kehittämispäivä henkilöstölle

Ideassa otetaan käyttöön vuosittaiset strategiaviestinnän kehittämispäivä, jossa osanottajat arvotaan viraston henkilöstötietokannasta. Arvoituille lähetetään kutsu ja he pääsevät mukaan seminaarin muodossa toteutettavaan kehittämispäivään. Henkilöstön ohella seminaarissa on mukana viraston tai kaupungin viestinnän, strategian, linjajohdon ja markkinoinnin ammattilaisia. Myös heidät on valittu mukaan arpomalla. Seminaarissa lisätään vuorovaikutteista strategiaviestintää ja vaikutetaan tulevaisuuden strategiaviestinnän toteutukseen. Kehittämispäivän kautta lisätään strategian näkyvyyttä, viestintää ja henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia. Tapahtuma toteutetaan työaikana, siihen sisältyy tarjoilut ja strategiapaketti, jossa on lisätietoa strategiasta esitteiden ja muunlaisen mainosmateriaalin muodossa. Päivän toteutuksesta julkaistaan viestinnällistä materiaalia viraston intrassa.

5.9 Strategiaviestinnän kehittämisen muita työkaluja

Strategiaviestinnän kehittämiseen voidaan osaltaan ja soveltaen käyttää sisäisen viestinnän tilan selvittämiseen ja parantamiseen tarkoitettuja malleja, testejä, menetelmiä sekä kyselyitä. Tässä luvussa esitellään muutamia yleisesti käytössä olevia viestinnän työkaluja.

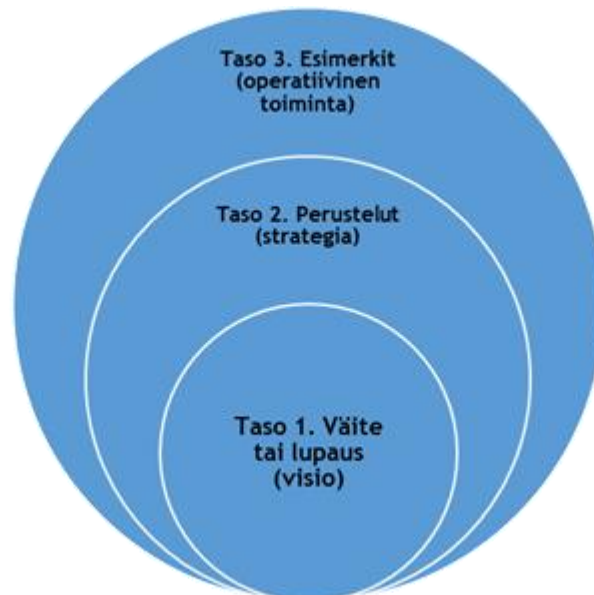
5.9.1 Huipputasovertailu

Huipputasovertailun eli benchmarkingin kautta saadaan aikaan toimivaa työyhteisön oppimista ja kehittymistä. Sen avulla voidaan arvioida myös strategiaviestinnän laatua. Tällöin etsitään viestinnän parhaita käytänteitä, joiden kautta päästään parhaaseen lopputulokseen. Kohteeksi voidaan valita esimerkiksi toinen osasto oman organisaation sisällä, jolloin puhutaan myös parhaiden menettelytapojen siirtämisestä. Tällaisen yhteistyön kautta saadaan aikaan monia osapuolia hyödyttäviä muutoksia (Åberg, 2002, 278).

Viraston strategiaviestinnän osalta voidaan lähteä selvittämään sen toteutusta eri osastojen kohdalla, tai voidaan myös etsiä yhteistyökumppaneita oman kunnan ulkopuolelta. Voidaan luoda uusia, strategiaviestintää kehittäviä työpareja ottamalla parin toiseksi osapuoleksi viestinnän tai strategian ammattilainen ja toiseksi muunlaisessa työtehtävässä toimiva entisen sosiaaliviraston tai terveyskeskuksen työntekijä. Tällöin eri alojen osaajat täydentävät ideoinnissa toisiaan. Luvussa 5.6.1 on esitetty idea kummitiimien perustamisesta. Tiimien välillä voidaan vertailla erilaista strategiaan liittyvää viestintää.

5.9.2 3 x 3 x 3-malli

Viestinnän määrittelyprosessin työkaluna voidaan käyttää Åbergin 3 x 3 x 3-mallia. Siinä ytimessä näytetään kaikkein tärkein viesti, eli niin kutsuttu visioviesti, jota täydennetään esimerkiksi kolmella strategiatason viestillä tai väittämällä. Seuraavalla tasolla on edustettuna taktinen taso ja uloimmalla tasolla kuvataan viestinnän operatiivista tasoa. Näitä viestinnän eri tasoja voidaan lähestyä myös kysymällä 1) mihin halutaan päästä (visio), 2) mitä asioita painotetaan sekä millaisia valintoja käytetään (strategia) ja 3) miten toimitaan sekä miten ollaan näkyvillä (operatiivinen toiminta). Viestinnän mallin tasolla yksi kuvataan strategista vyöhykettä, eli mitä vaaditaan visioon pääsemiseksi, tasolla kaksi konkreettisten linjausten ja mahdollisuuksien vyöhykettä, eli miksi ja miten mahdollistetaan sekä tasolla kolme tekemisen vyöhykettä, eli miten (strategia)viestintää toteutetaan käytännössä (Juholin 2013, 106).



Kaavio 3 Mukailtu Åbergin 3x3x3-malli viestinnän työkaluna

Åbergin kehittämän yhteisöviestinnän nykytilan testin kautta saadaan tietoa myös strategia- viestinnän onnistumisesta. Alkuperäistä testiä on kehitetty edelleen ja Viestinnän johtamisen kirjassa (Åberg, 2000, 276 - 277) esitellään KVASt/2-testi, jossa viestinnän kaikille neljälle osa-alueelle (strategia ja tavoitteet, organisointi ja viestinnän järjestelyt, viestintävalmiudet sekä luotaus, seuranta ja arviointi) on annettu sama painoarvo, 25 prosenttia kullekin. Strategiaviestinnän arvioinnissa testissä kriteereinä ovat työyhteisöviestinnän tukeminen ja sisältyminen liiketoimintaan, työyhteisön strategisen viestintäohjelman laadinta sekä yhteisöviestinnän vuosisuunnittelun sisältyminen osana työyhteisön toimintaa ja talouden suunnitteluprosessia.

5.9.4 Strada-menetelmät

Strada on Aalto-yliopiston teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden laitoksen strategian toteuttamisen, tutkimisen ja kehittämisen ohjelma. Sillä tuotetaan uutta tietoa sekä uusia ratkaisuja organisaatioiden strategiatyöhön. Stradan projektimuotoisen toiminnan kautta syntyi vuosina 2000 - 2011 erilaisia julkaisuja sekä strategiatyön menetelmiä. Strategian jalkauttamiseen on ohjelman kautta saatavilla ilmaisia Strada-menetelmiä strategiaa ja strategiaviestintää tukemaan. Näiden työkalujen perusta löytyy ryhmän vuorovaikutuksesta, pelaamisesta ja simuloinnista. Menetelmien avulla saadaan vastauksia kysymyksiin: mihin organisaatio on matkalla, mitä sen strategia pitää sisällään, miten sen strategia liittyy jokaisen työtehtäviin sekä mitä toimenpiteitä organisaation tulee tehdä strategiansa toteuttamiseksi.

Kun esimerkiksi halutaan viestiä strategiaa ja strategisia tavoitteita henkilöstölle, voidaan käyttää Strategiatarina-menetelmää. Siinä haetaan vertauskuvien avulla ymmärrystä organisaation tapahtumille (menneisyys, haasteet ja nykyhetki). Lopputuloksena syntyvän visuaalisen jäsenyyksen kautta synnytetään ymmärrys eri tapahtumien ja valintojen syille ja merkityksille organisaation strategian kannalta. Menetelmä on ohjeistettu (osallistujan ja vetäjän ohjeet), siihen tarvitaan tulostettavia tarina- ja kuvakortteja, visio-, nykytila- sekä haastelomakkeet ja tusseja sekä liimaa. Ryhmämenetelmä kestää kolmesta neljään tuntiin (Strada-menetelmät).

5.9.5 CAF - Julkisen sektorin yhteinen laadunarviointimalli

Euroopan Unioni on kehittänyt yhteisen itsearviointimallin CAF (Common Assessment Framework) edistämään laadukkaiden, taloudellisesti sekä tehokkaasti toimivien julkisten palvelujen kehittämistä. Se on suunnattu valtion ja kuntien kaikille julkisen sektorin organisaatioille. Malli perustuu kokonaisvaltaiseen laadunarviointiin, jossa organisaation eri toimintatapoja sekä tulosalueita tarkastellaan. Mallin käytöllä edesautetaan julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailun kehittämistä niin kansainvälisesti kuin kansallisestikin. CAF-työkalua voidaan käyttää yleisellä tasolla ja sitä voidaan muokata vastaamaan paremmin oman organisaation tarpeita.

Mallissa arvioidaan yhdeksää aluetta, joihin strategiat sekä toiminnan suunnittelu sisältyvät. Arviointialueilla (johtajuus, strategiat ja toiminnan suunnittelu, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, prosessit, asiakas- ja kansalaistulokset, henkilöstö-, yhteiskunnalliset - sekä keskeiset suorituskykytulokset) tarkastellaan ja arvioidaan asetettuja tavoitteita ja tuloksia sekä toimintatavoista seuraavia tuloksia. Tulospuolella tarkastellaan suorituskyvyn ohella henkilöstö-, asiakas-, kansalais- sekä yhteiskunnallisia tuloksia (CAF - Julkisen sektorin yhteinen laadunarviointimalli).

Mallin kohdassa 2.3 käsitellään organisaation strategiaviestintää, strategian toteuttamista ja toiminnasuunnittelua sekä niiden säännöllistä tarkastamista. Näiden taustalla mainitaan muun muassa suunnitelmien, prosessien, projektien, kehittämisen ja viestinnän tärkeys (CAF 2013, 20).

5.9.6 KISA-pikatesti

KISA-pikatestillä voidaan selvittää kunnan viestinnän kehittämiskohteita. Se toteutetaan johdon tai viestinnän ammattilaisten itsearviointin kautta ja sillä saadaan nopeasti selville viestinnän nykytila ja kehittämisaalueet. Kun kehittämisaalueet on selvitetty, voidaan asettaa tavoitteet viestinnälle, suunnata kehittämisresursseja toimintasuunnitelmissa, määrittää viestintäsuunnitelman painopisteet sekä arvioida saavutuksia. Testiä voidaan käyttää myös viestinnän osa-alueiden tarkistuslistana, viestintää koskevien kehityskeskusteluiden tukena sekä vertaamaan eri kuntien viestintää (KISA-pikatesti). Testin lomakkeen (Viestinnän itsearviointilomake 4/2008) kohdassa yksi arvioidaan viestintää osana kunnan strategiaa ja strategiajohtamista ja kohdassa kuusi työyhteisöviestintää yleisesti. Kohdassa kaksi korostetaan strategisen viestintäsuunnitelman merkitystä.

5.9.7 OCD-kysely

Edesmenneen viestinnäntutkija - Wiion kehityksen lopputuloksena syntyneitä organisaation ”viestintäilmaston” mittaamiseen tarkoitettua OCD-lomaketta (Organizational Communication Development audit) käytetään edelleen yleisesti viestinnän työkaluna. Hänen tutkimuksensa mukaan viestinnässä käytetään kontingenssinäkemyksiä, joka määrittelee, ettei viestinnässä ole yhtä parasta tapaa, vaan viestintään vaikuttaa oleellisesti tilannekohtaisten tekijöiden huomioiminen. Näin ollen organisaation tyyppin ja alan kautta määritellään viestinnän luonne. Osmo A. Wiion käsialaa on myös toteamus ”Viestintä yleensä epäonnistuu - paitsi sattumalta” (Onnistuneen viestinnän jäljillä).

OCD-lomakkeen avulla saadaan selvitettyä organisaation sisäisen viestinnän kehittämisaalueet nopeasti ja edullisesti. Lomaketta käytetään työpajojen muodossa, jolloin yksi ryhmä täyttää yhteisymmärryksessä yhden lomakkeen (Organizational Communication Development audit questionnaire).

Sisäisellä ilmapiirillä vaikutetaan aiempien lähteiden pohjalta myös strategian jalkauttamisen onnistumiseen. Avoimessa, kehittymishaluisessa, luotettavassa ja kannustavassa viestintäilmapiirissä jaetaan myös arvokasta hiljaista tietoa ja siirretään hyviä käytäntöjä ja työtapoja eteenpäin. Hyvässä viestintäilmapiirissä annetaan palautetta, huomioidaan henkilöstön näke-

mykset monipuolisesti ja kannustetaan uuden oppimiseen, jolloin myös strategiaviestintä helpottuu ja tehostuu.

6 Johtopäätökset

Tässä projektissa kartoitettiin Helsingin sosiaali- ja terveysviraston strategiaviestinnän nykytila, perehdyttiin laajasti strategiaviestinnän teoriaan, ideoitiin virastolle sen strategiaviestintää kehittäviä toimenpiteitä sekä tehtiin kalvosarja viraston strategiaviestintää tehostamaan. Nykytilan perusteella saatiin selville, että viraston, kuten tänä päivänä useiden muidenkin organisaatioiden, strategiaviestinnässä on kehittämisen varaa. Strategiaviestintää toteutetaan perinteisin keinoin ja melko vaatimattomasti. Projektin myötä ehdotetaan lisänäkyvyyttä ja uusia tapoja viestiä strategiaa. Strategia-käsite koetaan usein ”peikoksi” henkilöstön keskuudessa, jolloin sen piilottaminen tai naamiointi osaksi muuta viestintää saattaa olla osittain perusteltuakin. Vaarana voidaan kuitenkin nähdä, että strategia hautautuu liiaksi muun viestinnän ja toiminnan alle, tai että se unohdetaan helposti.

Tässä tulee kuitenkin huomioida julkisen sektorin erilaisuus suhteessa yksityiseen sektoriin. Kunnallisia sosiaali- ja terveystoimen strategioita voidaan pitää melko samansuuntaisina kaupungista huolimatta, sillä kyseisten palvelujen tuottaminen ja viestiminen kunnissa perustuu osiltaan Suomen ja Euroopan Unionin lakeihin sekä asetuksiin. Viestintää käsitellään muun muassa Kuntalain tiedottamista koskevassa pykälässä (29), Laissa viranomaisten toiminnan julkisuudesta sekä Laissa työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (2007). Esimerkiksi näitä asetuksia ja lakeja voidaan soveltaa kunnan työyhteisöviestinnässä, johon strategiaviestintä kuuluu (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti, 2013, 8 - 9).

Kunnilla on usein käytettävissään rajallisemmat liiketaloudelliset resurssit kuin yksityisen puolen liike-elämässä. Kuntaorganisaatioiden tehtävä ei ole tuottaa voittoa ja maksimoida hyötyjä samalla tavoin kuin yksityisellä sektorilla. Kuntien perustehtävät tulevat pysymään, eikä kunnissa kohdata vastaavaa kilpailua kuin yksityisen puolen yrityksissä. Strategioita luodaan kuntien perustehtävien, kuten tasa-arvoisten sairaanhoitopalveluiden tuottamisen kautta. Strategiat toistuvat kunnissa pääpiirteittäin samankaltaisina vuodesta toiseen. Niitä muokataan lähinnä yhdistymisten, uusien säädösten tai taloudellisten resurssien perusteella.

Helsingin sosiaali- ja terveysvirastolla on takanaan tuore yhdistyminen, jonka strategiaan tavoitteisiin muun muassa palvelujen tehostaminen, kustannussäästöjen aikaansaaminen sekä asiakaskeskeisyyden lisääminen kuuluvat. Strategiaviestintää tehostamalla ja kehittämällä voidaan saavuttaa paremmin strategisia tavoitteita edesauttavaa toimintaa, kun strategiatietoutta ja sisäistä yhteistyötä näin ollen lisätään. Erityisesti alhaalta ylöspäin suuntautuvaa strategiaviestintää tulee lisätä, jotta päästään lähemmäs todellista vuoropuhelua ja vaikuttamista.

Ehdotettuina jatkotoimenpiteinä strategiaviestinnästä voidaan tulevaisuudessa esimerkiksi teettää kysely henkilöstön keskuudessa, jotta sen kattavuutta, saavutettavuutta ja tehokkuutta voidaan analysoida paremmin. Kyselyllä voidaan hakea vastauksia muun muassa SWOT-analysissä (5.2) esitettyihin kysymyksiin. Samalla voidaan kartoittaa henkilöstön ja johdon lisäkoulutuksen tarve liittyen strategiasuunnitelman tavoitteisiin, kuten asiakaspalveluosaamiseen, tuotteistamiseen ja arvojohtamiseen. Näiden kautta voidaan parantaa viraston strategiaviestintää.

Keinoina voidaan käyttää muun muassa tässä opinnäytetyössä luvussa neljä esittämiäni ehdotuksia, kuten strategiaviestinnän tavoitteita ja keinoja, strategiaviestinnän vuosisuunnitelmaa, strategiapäivän ohjelmaa, erilaisia viestintää kartoittavia testejä sekä erityisesti alhaalta ylöspäin suuntaavan strategiaviestinnän kehittämisen ideoita. Markkinointiviestintää ja innovatiivisuutta sekä luovuutta voidaan lisätä sisäisessä strategiaviestinnässä tulevaisuudessa. Strategiasuunnitelman 2014 - 2016 pohjalta tehty kalvosarja intraan vietyinä auttaa osaltaan strategian viestimisessä. Strategiaviestinnässä toisto, selkeys, seuranta ja kehittämistoimenpiteet ovat tärkeitä seikkoja. Toivottavaa on, että strategiaviestintään panostetaan jatkossa entistä enemmän uusia toteutustapoja ja malleja hyödyntäen. Tämä voidaan toteuttaa rajallisten taloudellisten ja henkilöstöressurssien puitteissa mikäli nykyisiä strategiaviestinnän prosesseja tehostetaan, jaetaan enemmän vastualueittain sekä lisätään henkilöstön ja johdon kuin myös henkilöstön välistä vuoropuhelua. Lisäksi voidaan tehostaa yhteistyötä korkeakoulujen kanssa.

Tätä projektimuotoista opinnäytetyötä oli mielenkiintoista ja haastavaakin tehdä. Sen aikana opittiin paljon strategia- ja työyhteisöviestinnästä yleensä. Projektille asetetut tavoitteet saavutettiin ja lopputulosta voidaan pitää onnistuneena. Lopputuloksen avulla voidaan viraston strategiaviestintää kehittää tulevaisuudessa.

Lähteet

- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing Strategies Successfully. Emerald. 13/6 2002. 415 - 418.
- Ahmed Zafar U. & Al-Ghamdi Salem M. & Roy Matthew H. 2007. How employees learn about corporate strategy. Emerald. Vol. 14 No. 4., 273 - 285.
- CAF - Julkisen sektorin yhteinen laadunarviointimalli. Viitattu 14.3.2014.
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/arviointi-laatu/laatu/caf/Sivut/default>
- Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. (toim.) 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, A. & Majoinen, K. & Jänntti, A. (toim.) 2009. Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Helsingin kaupunki. Tilinpäätös 2013. Tulostettu 28.3.2014.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otava.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.
- KISA-pikatesti. Viitattu 13.3.2014.
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/seuranta/kisa-pikatesti/Sivut/default>
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Hämeenlinna: Karisto.
- Lavento, H. 2007. KISA-pikatesti: Kysely kuntien viestinnän seurannasta ja arvioinnista. Viestinnän tutkimuskeskus CRC. Helsinki: Helsingin yliopisto, viestinnän laitos.
- Norton, D. & Coffey, J. 2007. Building an Organized Process for Strategy Communication. Harvard business school publishing: Balanced Scorecard Report. May - June 2007. Volume 9, Number 3.
- Onnistuneen viestinnän jäljillä. Viitattu 25.3.2014.
<http://organisaatioviestinta.com/2013/03/28/viestinnan-tutkimuksen-merkkihenkilo-osmo-awio>
- Organizational Communication Development Audit Questionnaire. Tulostettu 28.3.2014.
<http://76.12.38.165/comsight/pdf/OCD%20-%20WIIO.pdf>
- Reynolds, G. 2009. Esityksen suunnittelu. Visuaalisen viestintätaidon opas. Porvoo: WSOYPro.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Apua muutokseen. 2014. Viitattu 18.3.2014.
http://helmi/Sote/osastot/tietohallinto_ja_viestinta/ykskaks/Sivut/2014_1_Muutoksentukki
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Johtaminen sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksessa. Viitattu 21.3.2014.
<http://helmi/Sote/johtaminen/sivut/default.aspx>
- Osastokohtaiset käyttösuunnitelmat 2014. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.

- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Prosessikuvaukset. 2014. Viitattu 21.3.2014.
<http://helmi/Sote/johtaminen/strategiatyo/prosessimittarit/prosessikuvaukset/Sivut/default.aspx>
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen organisaatiokaavio, viitattu 25.1.2014.
http://www.hel.fi/static/terke/sote/organisaatio/Sote%20organisaatiokaavio%202013_su.pdf
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Strategiakartta vuosille 2014 - 2016. Tulostettu 10.1.2014.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Strategiaohjelma. Viitattu 27.1.2014.
<http://www.hel.fi/hki/Taske/fi/strategiaohjelma>
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Strategiasuunnitelma vuosille 2014 - 2016. Tulostettu 11.1.2014.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Strategia valmistui - toimeenpano voi alkaa. 2014. Viitattu 10.1.2014.
<http://www.hel.fi/hki/sote/fi/uutiset/strategia+valmistui+-+toimeenpano+voi+alkaa>
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Sote-intran kävijätilastoja vuodelta 2013. Viitattu 10.1.2014.
<http://helmi/Sote/uutiset/Sivut/Sote-intran-k%C3%A4vij%C3%A4tilastoja-vuodelta-2013>
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Tietohallinto- ja viestintäpalvelut. Viitattu 21.3.2014.
http://helmi/sote/osastot/tietohallinto_javiestinta/sivut/default.aspx
- Strada-menetelmät. Viitattu 10.3.2014.
http://www.strada.tkk.fi/strada_menetelmat.html
- Strandman, K. 2010. ”Valutetaan, sulautetaan, välitetään, maastoutetaan” : rationaalisesta strategian viestinnästä moniääniseen vuoropuheluun kunnissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja. Helsinki: Kunnallistieteiden yhdistys. 441 - 450.
- Tennyson, P. & Ray, A. 2005. Creating a strategic communication plan that gathers no dust. Journal AWWA. Jan 2005. 48 - 57.
- Wiio, O. 1976 - 1978. Wiion lait. Viitattu 5.4.2014.
<http://osmo.wiio.net/wiion-lait/>
- Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otava.

Kaaviot	
Kaavio 1 Mukailtu soten organisaatiokaavio.....	10
Kaavio 2 Strategiaviestinnän prosessit	36
Kaavio 3 Mukailtu Åbergin 3x3x3-malli viestinnän työkaluna	40

Taulukot

Taulukko 1 Nykyisen strategiaviestinnän SWOT-analyysi	26
Taulukko 2 Sisäisen strategiaviestinnän tavoitteet ja keinot	30
Taulukko 3 Strategiaviestinnän vuosisuunnitelma	32
Taulukko 4 Strategiakoulutuksen ohjelma.....	35

Liitteet

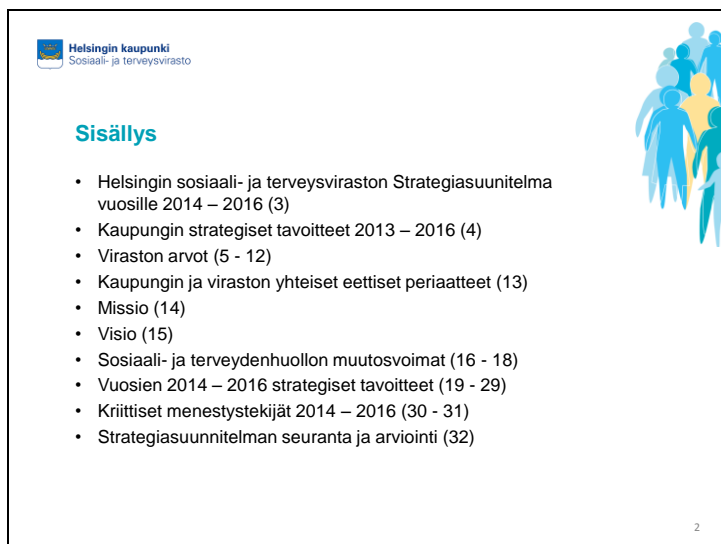
Sosiaali ja terveysviraston strategia-kalvosarja	51
Neuvottelumuistio 1	67
Neuvottelumuistio 2	68

Sosiaali ja terveysviraston strategia-kalvosarja


Dia 1



Dia 2



Dia 3


 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto

Strategiasuunnitelma 2014 - 2016


- Pohjautuu Helsingin kaupungin vuosien 2013 – 2016 strategiaohjelmaan
- Strategiaohjelmassa määritelly kaupungin toiminnan strategiset tavoitteet ja painopisteet

(Lisätietoa: <http://www.hel.fi/hki/taske/fi/strategiaohjelma>)

3



Dia 4

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto

Kaupungin strategiset tavoitteet 2013 - 2016

HYVINVOIVA
HELSINKILÄINEN

ELINVOIMAINEN
HELSINKI

TOIMIVA
HELSINKI


TASAPAINOINEN TALOUS JA HYVÄ JOHTAMINEN

DEMOKRATIA JA OSALLISUUS VAHVISTUVAT

4




Dia 5

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto


Viraston arvot

1. ASUKASLÄHTÖISYYS
2. EKOLOGISUUS
3. OIKEUDENMUKAISUUS JA YHDENVERTAISUUS
4. TALOUDELLISUUS
5. TURVALLISUUS
6. OSALLISUUS JA OSALLISTUMINEN
7. YRITTÄJÄMIELISYYS




5

Dia 6

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto


Viraston arvot: asukaslähtöisyys

1. Tarpeet palvelujen pohjalla
2. Vastuun ottamisen tukeminen
3. Terveys- ja hyvinvointierojen kaventaminen
4. Palvelu alkaa ensikohtaamisessa
5. Oikeus kunnioittavaan kohteluun
6. Itsemääräämisoikeus ja valinnanvapaus
7. Ammattitaitoinen, laadukas ja kulttuurierot huomioiva palvelu
8. Aina palvelualtis henkilöstö




6

Dia 7

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto


Viraston arvot: ekologisuus

1. Työ ympäristön hyväksi ja ympäristöhaittojen ennaltaehkäisy
2. Kestävän kehityksen tukeminen
3. Luonnon ja luonnonvarojen säästäminen
4. Työpaikasta huolehtiminen




7

Dia 8

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto


Viraston arvot: oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus


1. Voimavarojen jakaminen tarpeet huomioiden
2. Voimavarojen kohdennus parhaan näytön perusteella
3. Ketään ei jätetä heitteille
4. Reilu ja tasapuolinen kohtelu kaikille
5. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen luo perustan kaikelle toiminnalle



8

Dia 9

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto





Viraston arvot: taloudellisuus

1. Tuloksellinen, laadukas ja tehokas toiminta
2. Palvelujen arviointi niiden vaikutusten, asiakaskokemusten sekä hyvinvointi- ja terveysvaikutusten perusteella
3. Riskien tunnistaminen ja niihin varautuminen
4. Kaikella rahalla on isäntä

9

Dia 10

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto





Viraston arvot: turvallisuus

1. Sosiaali- ja terveystalouteen voi luottaa
2. Tarvitsija saa avun ja lupaukset pidetään
3. Turvallisuuden takaaminen potilaille ja asiakkaille
4. Tilat, laitteet, tarvikkeet, hoitomenetelmät ja hoito asianmukaisia ja niiden toimivuutta arvioidaan säännöllisesti
5. Henkilöstön hyvinvoinnista, osaamisesta ja turvallisuudesta huolehditaan
6. Jokainen edesauttaa turvallisen ja sosiaalisesti tasapainoisen kaupungin kehittämisessä
7. Ennakointi ja huolehtimisen periaate ohjaavat toimintaa

10

Dia 11

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto





Viraston arvot: osallisuus ja osallistuminen

1. Palvelun tarvisijoita kuunnellaan sote- palveluiden kehittämisessä
2. Sähköiset ja vuorovaikutteiset palvelut sekä menetelmät tukevat aktiivisuutta ja oman terveyden edistämistä
3. Osallisuus + osallistuminen = terveys + hyvinvointi
4. Helsinkiläiset omistavat omat terveystietonsa

11

Dia 12

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto




Viraston arvot: yrittäjämielisyys

1. Asiakkaista kannetaan vastuu
2. Henkilöstö toimii joustavasti ja aloitteellisesti
3. Henkilöstö sitoutuu työhönsä ja omalla ammattitaidollaan mahdollistaa osaltaan koko työyhteisön parhaan tuloksen saavuttamista
4. Jokainen kantaa vastuuta toimintojen jatkuvasta parantamisesta
5. Hyvää yhteistyötä ja yhteishenkeä vaalitaan kaikkien sidosryhmien keskuudessa
6. Jokaisen toiminnan kehittämistä ohjaa intohimo saada aikaan parempaa


12

Dia 13

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto


Kaupungin ja viraston yhteiset eettiset periaatteet

- REHELLISYYS
- OIKEUDENMUKAISUUS
- AVOIMUUS
- YHDENVERTAISUUS



13


Dia 14

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto

Missio


- Missio kertoo sosiaali- ja terveysviraston perustehtävän


Hyvinvointia, terveyttä ja sosiaalista turvallisuutta helsinkiläisille



14

Dia 15

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto



Visio

- Visio ilmaisee viraston tavoitetilan, eli millainen virasto haluaa olla


Suomen johtava sosiaali- ja terveydenhuollon toimija ja uudistaja


Kannustaa kaupunkilaisia ottamaan vastuuta omasta ja läheistensä hyvinvoinnista ja terveydestä

Aukottoman avun turvaaminen tarvittaessa

15

Dia 16

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto





Sosiaali- ja terveydenhuollon muutosvoimat

1. Lainsäädäntömuutokset
 - Terveydenhuoltolain 1.1.2014 voimaan tuleva vaihe
 - Euroopan unionin potilasdirektiivi 1.1.2014
 - Vanhuspalvelulaki 1.7.2013
 - Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaki 1.1.2015
 - Sosiaalihuoltolain uudistus
2. Potilaan ja asiakkaan kuluttajaorientaation vahvistuminen

16

Dia 17


 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto




3. Väestön määrän kasvu, ikääntyminen ja monikulttuurisuus sekä asiakkaiden vaatimusten kasvu
4. Sosioekonomisten terveys- ja hyvinvointierojen kasvu
 - Lapsiperheiden köyhyys
 - Nuorten syrjäytyminen
5. Palvelurakenteen keventämisen välttämättömyys
6. Tiukentuva talous
7. Työvoimapula

17

Dia 18

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto





Lisätietoa:

<http://www.hel.fi/hki/sote/fi/uutiset/strategia+valmistui+-+toimeenpano+voi+alkaa>

18

Dia 19

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto





Vuosien 2014 – 2016 strategiset tavoitteet

1. Palvelukulttuurin uudistuminen
2. Väestön terveys- ja hyvinvointierojen kaventuminen
3. Integroidut palvelut ja hoito
4. Palvelurakenteen keventäminen
5. Palvelujen saatavuuden ja tuottavuuden parantaminen
6. Vetovoimaiset työyhteisöt

19

Dia 20

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto




Palvelukulttuurin uudistuminen

- Toiminnan uudistamisen pohjalla ovat yhteiset arvot
- Asiakkaan aseman vahvistamiseen ja asukaslähtöisyyteen liittyy lupaus, että palvelu käynnistyy ensimmäisessä kohtaamispaikassa
- Palvelulupauksen juurruttaminen virastoon edellyttää osaltaan kulttuurin uudistamista


20

Dia 21

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto


Terveys- ja hyvinvointierojen kaventuminen

- Talouden laskusuhdanne ja terveyspalveluiden epätasainen jakautuminen tai käyttö
- Erojen kaventaminen nostaa työllisyysastetta, pidentää työuria sekä vähentää sairauskuluja
- Terveystalouden kehittäminen velvoittaa kuntia huomioimaan kaikkien hallinnonalojen päätösten vaikutukset väestön terveyteen ja hyvinvointiin
- Viraston tavoitteena on yhteistyössä muiden hallintokuntien kanssa ehkäistä lasten ja nuorten syrjäytymiskehitystä




21

Dia 22


 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto

- Edellyttää muun muassa työn ja vastuunjaon mallintamista nuorisotakuun toimeenpanossa
- Tarvitaan palvelukäytäntöjä, jotka tavoittavat nuoret entistä helpommin
- Asumisen ja vuokranmaksun ongelmiin etsitään ennaltaehkäiseviä ratkaisuja yhteistyössä eri tahojen kanssa
- Asunnottomuuden uhkaan kehitetään varhaisen työn menetelmiä ja koordinoitua erityisesti lapsiperheitä painottaen




22

Dia 23

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto


Integroidut palvelut ja hoito

- Uuden viraston rakenne mahdollistaa asioiden tekemisen uudella tavalla
- Asiakas- ja potilaskeskeisyys korostuvat ja sosiaali- ja terveyspalveluita integroidaan
- Keskeiset hoitoketjujen kokonaisuudet on keskitetty isoille ydintoiminnan osastoille




23

Dia 24


 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto


- Ehkäisevät ja hoitavat toiminnot ovat samassa osastossa avo- ja laitospalveluiden kanssa
- Tämä mahdollistaa aikaisempaa kokonaisvaltaisemman kuvan eri ikäisten kuntalaisten hyvinvoinnista ja terveydestä
- Eri osastorajojen ylittävien palveluprosessien sujuva turvaaminen on haaste



24

Dia 25

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto





Palvelurakenteen keveneminen

- Uusi virasto mahdollistaa vahvemman ennaltaehkäisyn huomioimisen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen sosiaali- ja terveyspalveluissa
- Painopiste siirtyy raskaimmista palveluista kevyempiin
- Eri palvelut on mahdollista tuottaa entistä asiakas-keskeisemmin ja kustannustehokkaammin

25

Dia 26

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto





Palvelujen saatavuuden ja tuottavuuden paraneminen

- Hyvin toimivat ja kaikille avoimet peruspalvelut lähtökohtana oikeudenmukaiselle terveydenhuollolle
- Joustavat palvelukokonaisuudet ja monituottajamalli kustannustehokkuuden taustalla
- Palvelurakenteen keventäminen laitoshuollosta avohoitoon siirtymällä sekä sähköisten kanavien kautta tapahtuvalla itse- ja omaishoidolla

26

Dia 27


 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto




- Yhteistyön ja kumppanuuden vahvistaminen järjestöjen ja kolmannen sektorin kanssa
- Palveluverkkojen kehittäminen palvelukampusten suuntaan
- Palvelujen saatavuuden turvaaminen kotiin jalkautettavilla palveluilla sekä asiakkaita aktivoivilla keinoilla
- Tuottavuuden parantaminen välittömän työajan osuuden lisäyksellä sekä valtakunnallisten henkilöstö- ja asiakastyön mitoitusten huomioinnilla

27

Dia 28

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto





Vetovoimaiset työyhteisöt

- Toimivat työyhteisöt vetovoimaisia ja lisäävät henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia
- Työlle asetetaan mitattavat tavoitteet ja työnjako on selkeää
- Selkeä työnjako ja oikea henkilöstörakenne mahdollistavat laadukkaan työn ja tyytyväiset asiakkaat
- Palveluita koskevat strategiset valinnat luovat perustan ennakoivalle henkilöstösuunnittelulle ja osaamisen kehittämiselle
- Toimiva työyhteisö perustuu luottamukselle, sitoutumiselle sekä hyvälle jatko- ja täydennyskoulutukselle

28

Dia 29


 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto




- Toimivassa työyhteisössä osataan käsitellä ja ratkoa ristiriitoja
- Esimiehet sitoutuvat henkilöstön työkyvyn seurantaan sekä ristiriitojen käsittelyyn ja tätä vahvistetaan koulutuksen avulla
- Henkilöstön toimintaa seurataan tunnusluvuilla, kuten sairauspoissaoloilla
- Vastuu jokaisen työyhteisön jäsenen osuudesta työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin korostuu entistä enemmän
- Kehityskeskustelut kirkastavat kunkin työntekijän roolia työyhteisön kokonaisuudessa
- Henkilöstöä sitoutetaan ja motivoidaan kannustamalla ja palkitsemalla hyvistä työsuorituksista

29

Dia 30

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto





Kriittiset menestystekijät 2014 - 2016

1. Terveyden ja hyvinvoinnin eriarvoisuuden kaventuminen väestöryhmien välillä
2. Sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yhdistäminen saa aikaan merkittäviä hyötyjä asukkaille
3. Virastoa johdetaan toiminnallisena ja taloudellisena kokonaisuutena

30

Dia 31


 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto




4. Viraston johtaminen perustuu ajantasaiseen, laadukkaaseen ja kattavaan tietopohjaan
5. Ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön pysyvyyden ja saamisen turvaavat vetovoimaiset työyhteisöt
6. Viraston toiminnan tuottavuus paranee
7. Virasto onnistuu arvoverkon ja kumppanuuksien johtamisessa

31

Dia 32

 **Helsingin kaupunki**
Sosiaali- ja terveysvirasto



Strategiasuunnitelman seuranta ja arviointi

- Vuosittain osastojen laatimat käyttösuunnitelmat strategiasuunnitelman toimeenpanokeinoja kuvaamaan
- Välineinä käytetään viraston talousarviota, strategisia toimintamittareita, laatumittauksia, työhyvinvointikyselyitä, henkilöstöraportteja ja johdon katselmuksia
- Strategiasuunnitelma tarkistetaan vuosittain toimintaympäristön muutosten pohjalta talousarvion laatimisen yhteydessä
- Yhteistyössä tutkimuslaitosten kanssa suoritetaan viraston keskeisten toimialojen arviointitutkimukset sekä kerran valtuustokaudessa koko viraston toimintaa seuraava tutkimus

32

Neuvottelumuistio 1

Muistio

Opinnäytetyön aloittaminen

22.1.2014

Palaveri

Aika

torstai 9.1.2014 klo 14.00 - 15.30

Paikka

Helsingin sosiaali- ja terveysvirasto, Kallion virastotalo, Tietohallinto- ja viestintäpalvelut, 11. krs, h. 514

Läsnä

Mirella Saris
Jaana Juutilainen-Saari

Esittäytyminen

Alussa suoritettiin esittäytyminen ja kerrottiin lisää toisistamme.

Projektin esittely

Käytiin läpi aiemman yhteydenpidon (12/13, 1/14) aiheita ja aiheistoa. Perehdyttiin opinnäytetyön aiheeseen ja toteutustapaan. Opinnäytetyö toteutetaan työajan ulkopuolella.

Osaston esittely

Jaanan toimesta suoritettiin Tietohallinto- ja viestintäpalveluosaston tarkempi esittely. Osaston viestintä -puolella työskentelee 4 tiedottajaa, 1 kielenkääntäjä, 1 tietohallintosuunnittelija, 1 viestintäassistentti ja viestintäpäällikkö (Jaana).

Osaston palveluiden esittely

Käytiin läpi osaston tehtäviä ja palveluita. Osastolla tuotetaan viraston viestintää tukevaa materiaalia eri yksiköiden käyttöön sekä julkaisuiksi viraston Helmi - intranettiin. Osastolla tehdään käännöksiä englanniksi ja ruotsiksi, toimitetaan Ykskaks yhteiset - henkilöstökirjettä, tehdään tiedote pohjia, esitteitä, tiedotteita ja eri julkaisuja. Osasto on mukana uusien Helsingin kaupungin internetsivujen toteutuksessa. Osaston kautta tiedotetaan sosiaali- ja terveyslautakunnan päätöksistä ja tehdään virastolle kaavioita ja kalvosarjoja. Sen toteutuksen kautta saadaan viraston käyttöön niin ikään logot, ilmoitukset, mielipidekirjoitukset ja uutissyötteen.

Sopimukset ja jatkotoimet

Sovittiin, että yhteydenpitoa jatketaan ja tapaamisia järjestetään tiukan aikataulun puitteissa aina tarvittaessa. Tulen toteuttamaan virastolle konkreettista linjajohdon strategiaviestintää avustavaa materiaalia kalvosarjan muodossa Helmeen. Jaana tulee kommentoimaan ja hyväksymään tuotoksen.

Mirella Saris

Neuvottelumuistio 2

Muistio

Opinnäytetyön eteneminen 26.3.2014

Palaveri

Aika keskiviikko 26.3.2014 klo 14.00 - 15.00

Paikka Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Kallion virastotalo, Tietohallinto- ja viestintäpalvelut, 11. krs, h. 514

Läsnä Mirella Saris
Jaana Juutilainen-Saari

Opinnäytetyön kuulumiset

Keskusteltiin missä vaiheessa opinnäytetyö on ja mitä on saatu tehtyä. Käytiin läpi kalvosarjaa ja siihen tulevia muutoksia sekä korjauksia. Katsottiin raportin ensimmäistä versiota ja käytiin läpi sen puutteita ja parannusehdotuksia.

Parannusehdotukset Kalvosarjaa tullaan supistamaan ja fokuoimaan enemmän henkilöä koskevaksi. Raportissa keskitytään jatkossa perusteellisemmin sisäiseen viestintään. Raportista poistetaan epäoleellisia lähdeviitteitä ja kohtia. Rakennetta selkeytetään ja kehittämissideoita työstetään enemmän. Kaikki toimenpiteet tehdään Mirellan toimesta.

Sopimukset ja jatkotoimet Sovittiin, että Mirella lähettää valmiimpaa materiaalia Jaanalle hyvissä ajoin ennen seuraavaa tapaamista.

Mirella Saris