

MATKALLA STRATEGISEEN AJATTELUUN
VIESTINNÄN MERKITYS KOUVOLAN KAUPUNKISTRATEGIAN
JALKAUTUKSESSA

Heli Veripää
Pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos
Yhteisöviestintä
Toukokuu 2011

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos – Department Viestintätieteet
Tekijä – Author Heli Veripää	
Työn nimi – Title MATKALLA STRATEGISEEN AJATTELUUN, VIESTINNÄN MERKITYS KOUVOLAN KAUPUNKISTRATEGIAN JALKAUTUKSESSA	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro Gradu
Aika – Month and year Toukokuu 2011	Sivumäärä – Number of pages 103 + liitteet
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämä tutkimus käsittelee strategiaa käytäntönä. Kyseessä on tapaustutkimus, jossa teemahaastatteluin, kirjallista aineistoa analysoiden ja havainnointia käyttäen tutkitaan kaupunkiorganisaation johdon mielipiteitä strategian käytäntöön viemisestä ja strategisesta ajattelusta. Lähtökohtana on organisaation sisäinen strategiaviestintä. Kaupunkistrategian käytäntöön viemistä on tutkittu vielä vähän. Tutkimus lisää ymmärrystä strategiaprozessista ja luo viestintämällin strategiaprozessin tueksi.</p> <p>Strategiaaviestintä on jatkuvaa vuoropuhelua, joka tukee, viestii, motivoi, kuuntelee, linkittää strategian arkeen ja lisää ymmärrystä. Strategiatyö nähdään tässä tutkimuksessa käytäntönä eli asiana, jota ihmiset tekevät. Tutkimuskohteena on Kouvolan kaupunkiorganisaatio, koska Kouvossa laadittiin vuonna 2010 uusi kaupunkistrategia ja sen jalkautukseen arvokirja. Kouvolan kaupunki kertoo omista arvoistaan ja strategiastaan arvokirjan avulla. Arvokirja on työkirja, johon kirjataan ryhmien, tiimien ja työntekijöiden kommentit toiminta-ajatuksesta, visioista, päämääristä ja arvoista. Arvokirjakeskusteluja käydään johtoryhmissä, työryhmissä, tiimeissä, jolloin keskustelut kehittävät yhteistyötä ja palautetta saadaan alhaalta ylöspäin, läheltä asiakkaita. Tutkimus osoittaa, että arvokirja koetaan johtajatasolla hyväksi työvälineeksi ja parhaimmillaan se toimii oppaana kuntalaisille. Arvokirjakeskustelujen kautta arvot ja strategia tuodaan lähelle jokaisen työtä. Haasteena on termien ymmärrettävyys, sitoutuminen, keskustelujen ilmapiiri ja ajan riittävyys.</p> <p>Strateginen ajattelu koetaan tässä tutkimuksessa yhteiseksi ymmärrykseksi arvoista, tavoitteista ja toimintaperiaatteista. Se on oikeiden asioiden tekemistä ja yksittäisten asioiden yläpuolelle asettumista, yhteistä strategiatyötä sekä toimintaympäristön havainnointia ja analyysiä. Strategisen ajattelun esteenä ovat toimintakulttuuri, muutos, monitasoinen päätöksenteko, organisaation raja-aidat ja toimintaympäristön haasteet, esimerkiksi taloudellinen tilanne.</p> <p>Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia, miten strategiaprozessi etenee työntekijätasolle asti, miten poliittiset päätöksentekijät kokevat strategiaprozessin ja strategian käytäntöön viemisen. Lisäksi voitaisiin tutkia, miten strategiaa on mitattu ja arvioitu.</p>	
Asiasanat – Keywords arvot, strategia, arvojohtaminen, julkishallinnon johtaminen, strategia käytäntönä, strategian jalkautus, strategiaviestintä, strateginen ajattelu, strategiaprozessi	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanities	Laitos – Department Communication
Tekijä – Author Heli Veripää	
Työn nimi – Title A JOURNEY TOWARDS STRATEGIC THINKING, THE ROLE OF COMMUNICATION IN THE IMPLEMENTATION OF THE CITY STRATEGY OF KOUVOLA	
Oppiaine – Subject Organisational Communication	Työn laji – Level Pro Gradu
Aika – Month and year May 2011	Sivumäärä – Number of pages 103 + attachments
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>This study deals with strategy as practice. It is a case study exploring the opinions of managers about practical implementation of a city organisation strategy and strategic thinking through thematic interviews, analyses of documentary material, and observation. The focal point is on the internal strategy communication of an organisation. So far, the implementation of a city strategy has been studied scarcely. The study attempts to increase understanding of a strategy process and create a communication model to support the strategy process.</p> <p>Strategy communication is constant dialogue supporting, communicating, motivating, listening, linking strategy with daily routines and enhancing understanding. In this study, strategy work is construed as a practice, i.e. the thing people work at. The study is focussed at the city organisation of Kouvola, because the city adopted in 2010 a new city strategy and created a Book of Values for strategy implementation. Through the Book of Values, the city of Kouvola defines its own values and its strategy. The Book of Values is a workbook where comments submitted by groups, teams and employees concerning the mission statement, the vision, the goals and the values are recorded. Discussions on the Book of Values are held within management groups, work groups and teams. That's how the discussions enhance co-operation and feedback is conveyed upwards from the level close to the customers. According to the study results, the Book of Values is perceived by the management level as a useful tool which at its best also serves as a guide to the community residents. Through discussions on the Book of Values, values and strategy are brought near to every individual's work. Challenges are posed by transparency of terms, commitment, atmosphere at discussions and availability of time.</p> <p>Strategic thinking is in this study construed as a common understanding of values, goals and policies. It means doing right things and rising above individual items, working on the strategy together as well as observing and analysing the operating environment. Obstructions to the strategic thinking are operating culture, change, multi-level decision-making, organisational barriers and challenges posed by the operating environment, such as budgetary constraints.</p> <p>A follow-up study could focus on the continuation of the strategy process to the employee level, the perception of the strategy process among political decision-makers and the practical implementation of the strategy. Further subjects of study could be for instance different ways of measuring and evaluating the strategy.</p>	
Asiasanat – Keywords values, strategy, value management, public administration management, strategy as practice, strategy implementation, strategy communication, strategic thinking, strategy process	
Säilytyspaikka – Depository University of Jyväskylä	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

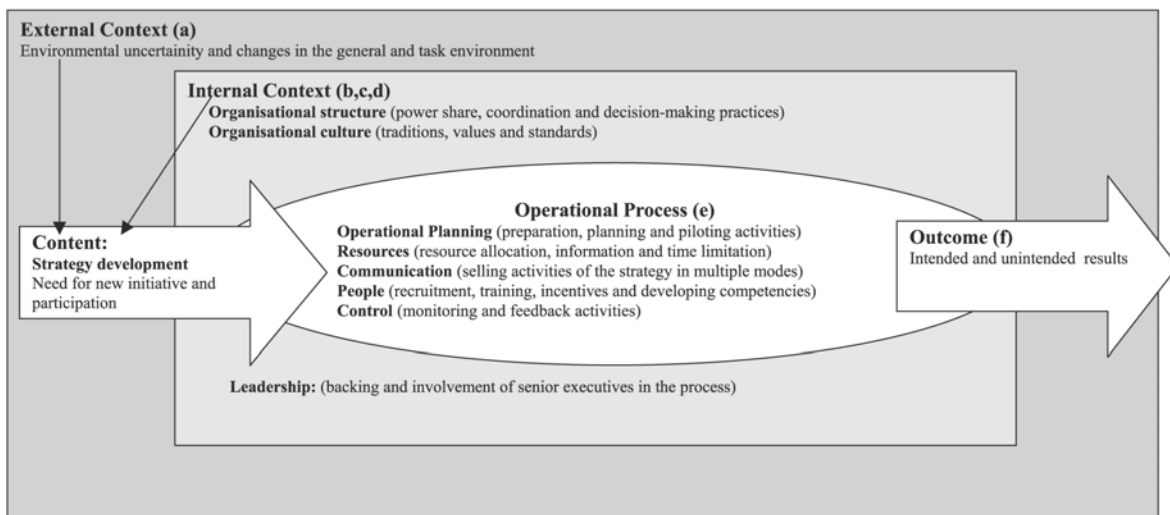
1 JOHDANTO.....	6
2 STRATEGIA JA STRATEGIAVIESTINTÄ	11
2.1 Strategia.....	11
2.2 Strategiaviestintä.....	13
3 STRATEGIATUTKIMUS.....	18
3.1 Strategia käytäntönä.....	19
3.2 Strateginen ajattelu	21
3.3 Klassisen teorian mukainen näkökulma strategiasta	24
4 STRATEGIAPROSESSI.....	26
4.1 Klassinen, lineaarinen strategiaproessi.....	27
4.2 Kehittyvä, ketterä strategiaproessi	28
5 JULKISEN SEKTORIN TULEVAISUUDEN STRATEGIATYÖ	30
5.1 Innovaatioprosessi.....	32
5.2 Organisaatiokulttuuri	33
6 TUTKIMUSKOHDDE	36
6.1 Kouvolan strategiaproessi	41
6.1.1 Yhteisten arvojen tunnistaminen	42
6.1.2 Yhteisen tulevaisuudenkuvan määrittäminen	42
6.1.3 Jalkautus.....	43
6.1.4 Arviointi ja seuranta.....	45
6.2 Arvokirja	48
7 MENETELMÄT	51
7.1 Tutkimuskysymykset.....	51
7.2 Laadullinen tapaustutkimus	52
7.3 Aineiston hankinta	53
7.3.1 Osallistuva havainnointi.....	54
7.3.2 Teemahaastattelut.....	56
7.3.3 Kirjallisen aineiston analysointi	58
7.4 Tutkimusaineiston analyysi	60
7.5 Yhteenveto tutkimusteemoista	63
8 TUTKIMUSTULOKSET	65

8.1 Strategia.....	65
8.2 Strategiatyö.....	66
8.3 Strateginen ajattelu.....	67
8.4 Strategisen ajattelun työkalut.....	68
8.5 Arvokirja strategiaprosessin työvälineenä.....	69
8.6 Strategiaviestintä.....	70
8.7 Tärkeimmät tekijät strategian viemisessä käytäntöön.....	72
8.8 Strategisen johtamisen haasteet ja esteet.....	73
8.9 Strategian seuranta ja mittaus.....	75
8.10 Muita havaintoja.....	76
8.11 Perusturvan johtoryhmien arvokirjatyöskentely ja havainnot arvokirjakeskusteluista	77
9 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	80
9.1 Miten arvokirja koetaan Kouvolassa strategiaprosessin työvälineenä?.....	82
9.2 Miten strateginen ajattelu ja johtaminen ilmenee tutkittavassa tapauksessa?.....	84
9.3 Miten viestinnän tulisi toimia, jotta strategia saadaan käytäntöön?.....	86
9.4 Arviointi.....	95
9.6 Jatkotutkimusehdotukset.....	96
KIRJALLISUUS.....	97
LIITTEET.....	104
Liite 1 Tutkimuslupa	
Liite 2 Teemahaastattelun runko	
Liite 3 Kouvolan kaupungin arvokirja	
Liite 4 Strategiamarkkinoinnin kooste	

1 JOHDANTO

Strategian käytäntöön vieminen eli jalkauttaminen tarkoittaa, että organisaatiossa toteutetaan ja luodaan oikeita asioita, valitaan oikeat ihmiset sekä osataan johtaa (Ala-Mutka 2008, 29). Strategian toteuttamisesta ja siihen liittyvistä käsitteistä saa kokonaiskuvan Okumuksen mallista (kuva 1). Strategian laadinnan käynnistää muutokset, epävarmuustekijät tai ongelmat joko ulkoisessa ympäristössä tai organisaation sisällä. Laadinnassa tarvitaan aloitekykyä, osaamista ja osallistumista. Onnistunut strategian käytäntöön vieminen edellyttää, että organisaation sisällä ollaan vastaanottavaisia muutokselle.

Strategia toimeenpannaan laadinnan jälkeen suunnittelemalla, varaamalla resurssit, viestimällä sekä henkilöstön taidoilla ja kyvyillä. Strategiatyössä tärkeää on myös strategian seuranta ja palaute. (Okumus 2003, 876.)



Key

- a Changes in the external environment influence the strategic context and force organizations to deploy new initiatives.
- b Problems and inconsistencies in the internal context require new initiatives.
- c The strategy is implemented in the internal context, and the characteristics of organizational structure, culture and leadership influence the process factors.
- d Having an organizational context that is receptive to change is essential for the successful implementation of strategy.
- e The process factors are primarily used on a continuous basis to implement the strategy and manipulate the internal context.
- f The characteristics of the context and process factors and how they are used directly influence the outcomes.

KUVA 1. Malli strategian toteuttamisesta (Okumus 2003, 876), jossa sekä organisaation sisäiset (b, c, d) että ulkoiset (a) seikat vaikuttavat uusien strategioiden toteuttamiseen.

Strategiatyö, kuten yhteiskuntakin on jatkuvassa muutoksessa. Muutosjohtajien on muutoksen myötä kerrottava toiminta-ajatuksen, vision ja arvot yhdistävää tarinaa ja muistutettava yhä uudelleen mitä teemme yhdessä ja miksi. Tarinaa kerrotaan seuraajille kasvokkain, ei videon, kirjoitetun dokumentin tai verkkosivujen kautta (Burke 2008, 263). Tässä tutkimuksessa strategiaprosessilla tarkoitetaan strategian suunnittelua, päätöksentekoa, jalkauttamista, ohjaamista ja seuranta.

Prosessiin haetaan joustavuutta ja muuntautumiskykyä. Yritysten taloudelliselle ympäristölle on tulevaisuudessa ominaista informaation runsaus, avoimet markkinat ja liikkuva työvoima. Menestyäkseen kilpailussa yrityksen on oltava nopea ja innovatiivinen. Strategiaprosessista tulee yrityksissä jatkuvaa ja siinä on mukana yhä enemmän ihmisiä ja yhä useammin, kuin koskaan aikaisemmin. (Johnson, Melin & Whittington 2003, 4-5.) Ketterässä organisaatiossa strategia ja organisaation rakenne on erotettu toisistaan. Mitä ketterämpi organisaatio on, sitä vähemmän organisaatiosuunnitelmat sanelevat strategiatyötä. (Doz & Kosonen 2008, 237.)

Suomen Strategisen Johtamisen Seuran (SSJS) tutkimuksessa Strategiabarometrissa 2010 kuntien johtavat virkamiehet ja luottamushenkilöt pitivät tärkeimpänä kunnan strategian kehittämisessä johdon sitoutumista. Tärkeinä pidettiin myös henkilöstön sitoutumiseen sekä poliittisen ja ammatillisen johdon työnjakoon liittyviä asioita. Vuosi sitten tärkeimpänä tekijöinä pidettiin kustannustehokkuutta ja tuottavuutta. Kuntien strategisen johtamisen kehittäminen on erittäin tärkeä kansallinen kysymys. Yrityksiin verrattuna kuntien strateginen johtaminen on varsin uusi ilmiö ja se on muun muassa kuntien kaksoisjohtajuuden, vahvan säädösohjauksen ja tehtäväkentän laajuuden vuoksi erittäin vaativaa. Kuntien strategista johtamista voidaan vertailla yrityssektorin kokemuksiin, mutta ongelmat on kuitenkin ratkaistava kuntien omista lähtökohdista. Strategian toteutusongelmien ratkaisemisessa oleellista on kirkas ja organisaation laajasti sisäistämä strategia sekä eri organisaatiotasojen hyvä yhteistoiminta niin strategian luomisessa kuin toteutuksessa. (Suomen Kuntaliitto 2010b.)

Viestintää on harvoin mainittu strategian toimeenpanoa koskevissa tutkimuksissa, joissa keskitytään strategiaprosessiin, resursseihin, koulutukseen ja seurantaan (Johnson & Scholes 1999, 23). Strategian jalkautuksessa ongelmana voi olla, ettei organisaatio ole ymmärtänyt viestinnän merkitystä tai esimiehet eivät osaa viestiä. Viestinnän ammattilaiset eivät osaa tai heillä ei ole resursseja tehdä tarvittaessa valmiita viestintäsuunnitelmia. (Hämäläinen & Maula 2004, 110, 158-159.) Viestintä voidaan ymmärtää kapea-alaisesti, esimerkiksi henkilöstölehtenä tai intranet-sivuina (Kehusmaa 2010, 32).

Yhteisöviestintä tutkii viestintää työyhteisöissä sekä erilaisten organisaatioiden ja niiden sidosryhmien välillä. Yhteisöviestinnän kiinnostuksen aiheina ovat esimerkiksi strategiaviestintä, suhdetoiminnan teoria, sisäinen viestintä ja muutos, teemojen hallinta, mediasuhteet ja markkinointiviestintä. Tässä tutkimuksessa on tutkittu kaupunkistrategian viestintää ja käytäntöön viemistä, joten tutkimus voidaan sijoittaa viestintätieteiden tutkimuksen kenttään.

Tässä viestintätieteiden alaan kuuluvassa tutkimuksessa keskitytään strategian käytäntöön viemiseen viestinnän ja arvokirjan avulla ”Strategy as practice” -tutkimussuuntauksen (kts. esim. Jarzabkowski 2004; Whittington 1996) sekä strategisen ajattelun (kts. esim. Mintzberg 1994; Santalainen 2009) mukaisesti. Arvokirja (liite 3) on Kouvolan kaupungille räätälöity työkirja, jonka avulla kerrotaan kaupungin arvoista, päämääristä, visiosta, toiminta-ajatuksesta ja strategiaprosessista. Siinä on havainnollistettu strategiakäsitteiden merkitys metaforan kautta, esitetty arvojen ja strategian laadintavaiheet ja sisältö, sekä ohjeistettu keskustelun kulku. Arvokirja opastaa ryhmiä ja tiimejä keskusteluun ja kertomaan arvot ja strategian oman työnsä kannalta. Se on laadittu arvotutkimuksen tulosten ja kaupunginvaltuuston työn pohjalta. Arvotutkimuksen aineisto koottiin helmikuun 2010 aikana kaupungin johdon ja henkilöstön kanssa käydyissä pienryhmäkeskusteluissa sekä kaupunginvaltuuston arvoseminaarissa. Arvokirja on painettu jokaiselle Kouvolan kaupungin työntekijälle. Arvokirjan ilmeessä on huomioitu uuden Kouvolan graafinen ilme. (Valtonen, Veripää & Salonsaari-Eloranta 2011.)

”Arvoista ja strategiasta tulee totta vain, jos organisaation jokainen jäsen ymmärtää mitä ne tarkoittavat ja haluaa toimia niiden edellyttämällä tavalla” Kirja laadittiin strategian jalkautukseen, mutta nimettiin arvokirjaksi, sillä arvoilla on yleismaailmallisesti tunnistettavat merkitykset ja niiden keskinäiset suhteet ovat ’ennaltamäärätyt’. Strategia sen sijaan on tilannesidonnainen sopimus. (Puohiniemi 2010, 4, 12). Nykyään työyhteisössä ei välttämättä olla työnantajaan sitoutuneita, vaan arvoihin, joihin voidaan uskoa (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 45).

Lähtöajatuksena on ollut, että strategian käytäntöön vieminen kaupunkiorganisaatiossa onnistuu hyvällä viestintäsuunnitelmalla ja arvokirjatyöllä. Strategiseen suunnitteluun eli organisaation sisäisen tilanteen ja ulkoisen ympäristön, sekä aikaisemman strategian analyysiin ja tavoitteiden määrittelyyn käytetään paljon aikaa, mutta käytäntöön viemiseen vähemmän. Strategiakirjallisuudessa on suhteellisen vähän huomioitu strategian toimeenpanoa ja olemassa olevat toimeenpanomallit ovat useimmiten melko kapea-alaisia. Strategian toimeenpanoista vain noin 10 - 30 % onnistuu (Raps 2004, 49). Neljä yhdestätoista tiimin jäsenestä tuntee yrityksensä päämäärät. Yrityksen visio ja päämäärät motivoivat vain kahta tiimin jäsentä. Samoin vain kaksi tietää, mitä heidän odotetaan tekevän yrityksessä. (Wilenius 2008, 65.) Tutkimus osoittaa, että 70 % strategioista epäonnistuu (Corboy & O’Corrbui 1999, 29). Enemmän kuin puolet organisaatioista eivät ole todella toimeenpanneet strategiaansa (Atkinson 2006, 1441).

Tutkimuskohteena on Kouvolan kaupunkiorganisaatio, koska Kouvolaan laadittiin vuonna 2010 uusi kaupunkistrategia ja sen jalkautukseen arvokirja. Strategian toimeenpano oli alkamassa, jonka vuoksi tutkimus on pääasiassa rajattu kaupungin johtajatasolle. Strategian käytäntöön saattamisen tutkiminen viestinnän näkökannalta on ollut ajankoh- taista ja perusteltua. Lähtökohtana tutkimuksessa on ollut organisaation sisäinen viestintä.

Tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa viestintäsuunnitelmamalli strategian käytäntöön saattamisen tueksi. Mallia voi hyödyntää kuntien strategiatyössä ja myös muissa organisaatioissa strategiaprosessin tukena. Toisena tavoitteena on ollut strategiaviestin perille-

menon seuranta arvokirjatyötä havainnoimalla sekä strategisen ajattelun ja strategian ymmärryksen selvittäminen teemahaastatteluin kaupungin johtoportaassa ja strategiayksikössä. Tutkimuksessa on analysoitu strategian käytäntöön saattamisen avaintekijöitä. Tutkimuksessa pyritään nostamaan esille johtamisen, avoimuuden, vuorovaikutuksen, ymmärrettävyyden, toimintaympäristön havainnoinnin ja osallistumisen merkitys (arvokirjatyö).

Tutkimus etenee siten, että luvussa kaksi kerrotaan strategiasta ja strategiaviestinnästä. Luvussa kolme kerrotaan strategiatutkimuksen keskeisistä tutkimussuuntauksista, jotka ovat strategia käytäntönä ”Strategy as practice” ja strateginen ajattelu sekä klassisen teorian mukainen näkökulma strategiasta. Luvussa neljä on tietoa perinteisestä ja kehittyvästä strategiaprosessista. Luvussa viisi kerrotaan julkisen sektorin strategiatyöstä tulevaisuudessa sekä strategiatyöhön vaikuttavista innovaatioprosesseista ja organisaatiokulttuurista. Luvussa kuusi esitetään tutkimuskohde: Kouvolan kaupunki, sekä sen kaupunkistrategiaprosessi ja arvokirja. Luvussa seitsemän kerrotaan tutkimusasetelmasta ja aineiston analyysistä. Teorian pohjalta käsiteltyjä tutkimustuloksia on esitelty luvussa kahdeksan. Viimeiseksi luvussa yhdeksän on johtopäätökset, vastaukset tutkimuskysymyksiin, tutkimuksen arviointi ja ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi.

2 STRATEGIA JA STRATEGIAVIESTINTÄ

Tässä tutkimuksessa lähdetään olettamuksesta, että kaikilla yrityksillä on strategia. Strategia on joko tiedostamaton (dokumentoimaton) tai tiedostettu (visio, missio ja strategia on dokumentoitu). Yrittäjällä on toimintaperiaatteet, vaikka dokumenttia strategiasta ei löydy. (Ala-Mutka, 2008, 39-40.) Strategia saattaa olla yrityksen määrittelemätön, yleisesti omaksuttu, yhteinen pyrkimys tai avainjohdon ajattelua toiminnasta (Ansoff 1990, 107). Strategia koetaan vaikeasti ymmärrettäväksi ja se vaatii paljon kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Sitä ei ymmärrä lukemalla, vaan se vaatii yhteisiä keskusteluja ja pohdintaa. (Juholin 2008, 113.)

Strategiaviestintää kunnissa on tutkittu vielä vähän. Strategiaviestintä on osa kunnan strategiaprosessia, joten myös muusta strategiaturkimuksesta on hyötyä tämän tutkimuksen asemoimiseksi aiempaan teoriaan.

2.1 Strategia

Strategialle ei ole yhtä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Strategia saatetaan kokea vaikeana ja kielteisiä sivumerkityksiä sisältävänä sanana (Juholin 2008, 112). Kouvolan kaupungissa strategian on määritelty olevan nykytilanteen arviointiin ja määriteltyyn tulevaisuuden kuvaan perustuvan yhteisen tahtotilan toteuttamista käytännön toiminnassa. Strategian tavoitteena on saada ihmiset tekemään oikeita päätöksiä ja asioita oikealla tavalla ja kulkemaan oikeaan suuntaan (Ala-Mutka 2008, 29).

Määritelmiä strategia-sanasta on paljon. Seuraavaksi on kerrottu määritelmistä, jotka on koottu eri lähteistä mahdollisimman monipuolisesti kuvaamaan strategia-käsitettä. Strategia-sana tulee alunperin kreikankielisestä sanasta "strategos", joka tarkoittaa sodan joh-

tamisen taitoa. Strategisen johtamisen kehityksen päävaiheita ovat olleet pitkän tähtäimen suunnittelu (PTS) → strateginen suunnittelu → strateginen johtaminen → strateginen ajattelu (Kamensky 1999, 146-147). Strategia suuntautuu tulevaisuuteen. Sillä kerrotaan, miten missio (=organisaation olemassaolon tarkoitus) toteutetaan ja visio (=mikä organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla) saavutetaan. Se voi olla ennalta suunniteltu tai vähitellen toiminnassa syntynyt. (Vanhala et al. 1997, 67-68.) Strategiasta kiinnostuttiin, kun ymmärrettiin että organisaation ympäristö muuttui jatkuvasti, eikä pelkkä tavoitteisiin perustuva päätöksenteko riittänyt (Ansoff 1989, 101). Strategian vertauskuva viestinnällisestä näkökulmasta on yhteisö, jonka kaikki jäsenet osallistuvat yhteisen tavoitteen saavuttamiseen (Aula & Mantere 2005, 123). Kysyttäessä mikä on strategia, useimmat vastaavat, että se on suunnitelma, suunta ja opas. Strategiasana määritellään eri tavalla kuin käytetään, se on siis malli. (Mintzberg 1994, 23.) Strategia kertoo, mitkä ovat organisaation keskeiset tehtävät ja tavoitteet ja strateginen suunnittelu luo raamit päätöksenteolle. Selkeä strategia sisältää kolme elementtiä: asiakasedun, pelikentän määrittelyn ja tulostavoitteet ja se on pystyttävä kuvailemaan maksimissaan 35 sanalla. (Santalainen 2009, 18.) ”Strategia on kaupunginvaltuuston keskeinen johtamisen väline. Se on yhteinen tahdonilmaisu tavoiteltavasta tulevaisuudesta, aiotusta muutoksesta, uudistumisesta ja kehitymisestä. Strategia sitoo yksittäiset päätökset ja toimenpiteet osaksi pitkän aikajänteen toimintasuunnitelmaa”. (Lahden kaupunki 2010.)



KUVA 2. Kouvolan kaupungin strategia-sanan määrittely (Kouvolan kaupungin strategiayksikkö 2010a, 4).

Johtamisessa strategia tarkoittaa haasteita, perusteltuja päätöksiä, toimintaa, oppimismahdollisuuksia, tavoitteiden saavuttamista, ihmisten osaamisen hyödyntämistä, kokonaisuuden ymmärtämistä ja selkeää päämäärätietoista toimintaa. Jotta strategiset tavoitteet saavutetaan, tarvitaan konkreettisia arkipäivän toimenpiteitä. Toimenpiteet ovat tekemistä tunnelmassa. Tunnelmalla tarkoitetaan sitä, joka saa ihmiset venymään ja syttymään yhteisten tavoitteiden eteen. Johtaminen vaikuttaa siihen, että toimenpiteet ovat ymmärrettäviä, selkeitä ja ihmisiä arvostavia. Hyvin luotu strategia sisältää kaikki organisaation keskeiset toiminnot. Se on erinomainen työkalu organisaation oppimiseen. Oppimisfoorumina voivat toimia erilaiset ryhmät ja tiimit. Ihmisiä tulee kannustaa ja vastuuttaa oppimiseen. (Åhman & Runola 2006, 113, 115, 123.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että yhteistä näille määritelmille on se, että strategia on yhteinen toiminnan perusta ja suunta. Se huomioi toimintaympäristön ja vaatii organisaation nykytilan ja yhteisen tahtotilan tietämystä. Tässä tutkimuksessa strategiakäsite määritellään Kouvolan kaupungin määritelmän mukaisesti. Se on nykytilanteen arviointiin ja määritelyyn tulevaisuuden kuvaan perustuvan yhteisen tahtotilan toteuttamista käytännön toiminnassa. Määritelmässä korostuu tutkimuksessa esiin tuleva yhteinen, vuoropuheluun perustuva strategiatyö.

2.2 Strategiaviestintä

Strategiaviestintä on sekä sisäistä että ulkoista viestintää. Se on strategian jalkauttamista tukevaa, strategian sisällöstä ja strategiaprosessista viestimistä. Viestintä liittyy organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Johtamistyöstä 98 % on viestintää (Aula 2000, 38). Se on pitkälti tiedostamatonta ja siksi hankalasti määriteltävissä. Organisaatiossa viestinnällä voidaan tarkoittaa hyvin erilaisia asioita. (Juholin 1999, 22.) Viestinnän vierasperäisen vastineen kommunikaation kantasana on latinan *communis*, yhteinen ja *communicare*, tehdä yhdessä. Viestintä on siis yhdessä tekemistä. (Wiio 1977, 77.) Viestintä mielletään helposti intranet-sivuiksi tai henkilöstölehdiksi, viestinnän osuutta kokonaisuudessa ei havainnoida (Kehusmaa 2010, 32).

Strategian jalkautuksella motivoidaan ja linkitetään strategia arkeen. Strategiaviestinnällä tehdään strategiaa tutuksi ja ymmärretyksi koko organisaatiolle. Yhtenä päämääränä on tarjota henkilöstölle mahdollisuus keskustella ja kysellä strategiasta sekä perustella strategisia valintoja. On huomattava, että pelkkä strategiasta tiedottaminen ei riitä, vaan onnistunut strategian soveltaminen edellyttää kaksisuuntaista viestintää, kuten tiimipalavereita, kehityskeskusteluja ja foorumeita, joissa strategia viedään riittävän lähelle työntekijän arkea. (Hämäläinen & Maula 2004, 5, 28-31, 38, 41.)

Tärkeää strategian viestinnässä on eri kohderyhmien huomiointi, viestin sovittaminen kohderyhmien mukaan. Kuitenkin on varmistettava, että viesti pysyy yhtenäisenä, strategian sisältö säilyy vaikka viestitään eri kohderyhmille. (Kehusmaa 2010, 32.) Tehokkaassa viestinnässä ylin johto hyödyntää kaikkia mahdollisia viestintäkanavia. Tärkein kanava on yrityksen johdon jatkuva kiertäminen kentällä, aito keskustelu mahdollisimman monen organisaation jäsenen kanssa. Rinnakkaisina viestintäkanavina voivat olla henkilöstölehdet, jotka käsittelevät organisaation arvoja, tarkoitusta ja strategisia kyvykkyyksiä käytännönläheisesti. Vuorovaikutteiset palaverit ja johdon valmennukset, joissa keskitytään organisaation arvioihin ja tarkoitukseen. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 95.)

Strategiaviestintä on hyvä suunnitella ja valita käytännön toimenpiteet. Viestintäammattilaiset voivat laatia tarvittaessa valmiit viestintäsuunnitelmat johdon kommentoitavaksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 159.) Viestintäosaaminen organisaatiossa koostuu suullisesta ja kirjallisesta ilmaisusta, viestintävälineiden hallinnasta ja kehittämisestä, kumppani- ja sidosryhmäverkostoista ja -suhteista sekä kaikkien edellä mainittujen hyödyntämisestä eli strategiasta (Juholin, 2008, 31).

Strategiaviestintä saattaa olla haasteellista, jos strategia on monimuotoinen, korkealentoinen tai vaikeaselkoinen. Strategiaa on hiottu työryhmissä, mutta lopulta sen alkuperäinen tarkoitus on hämärtynyt. Sillä kuvataan ylätasoa asioita ympäröivästi ja strategiatermi ovat vaikeaselkoisia ja niitä käytetään eri yhteydessä. Strategia on tiivistetty ilman selkeitä perusteluja, eikä merkitystä tunneta. (Kehusmaa 2010, 32-33.)

Strategiatyön onnistumisen kannalta saattaa olla ratkaisevaa huomioida organisaatiossa vaikuttavat epäviralliset vaikuttajat, jotka välittävät tietoa omia kanaviaan pitkin ja tulkitsevat tietoa omalla tavallaan. Vaikeutena on tunnistaa monimuotoiset sisäiset verkostot ja vuorovaikutussuhteet. (Kehusmaa 2010, 102-103.) Isompien organisaatioiden strategiatyössä tulee usein kommunikaatio-ongelmia. Tunnistetaanko oikeita asioita ja puhutaanko samoista asioista? Tästä syystä on hyvä käyttää strategiatyössä erilaisia lähestymistapoja. (Ala-Mutka 2008, 108.) Juholin (2008, 114) toteaa, että tieto lisää tuskaa, ja jos strategiaprosessissa puhutaan avoimesti tietämättä lopputulosta tai asioiden kehyksiä saattaa turvallisuushakuisille ihmisille strategiaprosessi tuntua uuvuttavalta ja epävarmuutta lisäävältä. Kun taas vuoropuhelumallia käyttävässä strategiatyössä asetetaan tavoitteeksi yhteinen ymmärrys.

Vaikka strategiaviestintä toimisi hyvin ja strategia olisi ymmärretty saattaa strategian käyttäntöön vieminen kuitenkin epäonnistua, jos organisaatiossa ei ole sisäistetty haluttua strategian tahtotilaa. Tärkeää on, että strategia sopii yhteen organisaation ajatusmallin kanssa ja että strategia on toteutettavissa. Tärkeää on myös yhdistää strategiatyössä suunnittelu ja toteutus samanaikaisiksi tapahtumiksi, jolloin saadaan strategiaprosessissa aikaan dialogia (=ihmisten tasavertaiseen osallistumiseen perustuvaa yhdessä ajattelemista ja perehtymistä johonkin asiaan tai toimintaan). (Ala-Mutka 2008, 30.) Strategista tietoisuutta voidaan lisätä ylimmän johdon antamalla lupauksilla. Lupaukset pakottavat tekemään asioita uudella tavalla ja sitoutumaan asioihin. (Doz & Kosonen 2008, 109.)

Avoimella ja reilulla vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa luottamus organisaation eri tasoissa kanssakäymisissä (Kärkkäinen 2005, 5). Kärkkäisen mukaan organisaation keskinäisessä luottamuksessa ihmisiä ja organisaatiota kohtaan keskeisimpiä asioita ovat:

1. Yhdenvertaisuus. Kaikilla on yhteiset oikeudet ja vastuut edistää hyvää.
2. Yhteisen edun ajatteleminen.
3. Luottamus ihmisten väliseen kanssakäymiseen, solidaarisuuteen ja rehellisyyteen. (Harju, 2011.)

Julkisen sektorin, tässä tutkimuksessa kuntien, strategiat saattavat olla laajan kiinnostuksen kohteena, koska ne ovat merkityksellisiä kuntalaisten kannalta. Kunnilta edellytetäänkin usein tavallista suurempaa avoimuutta. Ihmiset haluavat tietää, miten ja mihin yhteisiä varoja käytetään. Kunnan säästötoimet saattavat herättää epävarmuutta paitsi kuntalaisissa myös henkilöstössä, jolloin sisäinen viestintä on erityisen tärkeää. (Hämäläinen & Maula 2004, 51.)

Kunnan viestintä perustuu kuntalakiin. Kuntalain 29 §:n mukaan kunnan on tiedotettava asukkailleen kunnassa vireillä olevista asioista, niistä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä ratkaisuksista ja niiden vaikutuksista. Kunnan on laadittava tarvittaessa katsauksia kunnan palveluja, taloutta, ympäristönsuojelua ja maankäyttöä koskevista asioista. Asukkaille on myös tiedotettava millä tavoin asioista voi esittää kysymyksiä ja mielipiteitä valmistelijoille ja päättäjille. Myös kunnan tehtäviä hoitavien yhteisöjen ja säätiöiden on sopivin tavoin tiedotettava asukkailleen toiminnastaan. (Kuntalaki 1995.)

Sisäinen viestintä ja toimivat vuorovaikutusverkostot sidosryhmien kanssa edistävät kunnan kehitystä. Kuntien viestinnältä odotetaan vuorovaikutteisuutta, osallistamista ja aktiivista tiedotusvälineiden palvelua. Myös yhteisöjen viestinnän on oltava avointa, jotta kuntalaisten oikeudet turvataan. Kunnan toiminnassa haetaan joustavuutta konsernimuotoisella hallinnolla. Kunnallisia palveluja yksityistetään, yhtiöitetään ja tuotetaan ostopalveluina. Kuntien suurimpina haasteina tällä hetkellä ovat talous ja muutoksen johtaminen. Strategisessa työssä tarvitaan yhteistyötä ja kumppanuutta. Kunnan maineelle tärkeää on tarinat, joita ihmiset erilaisissa yhteyksissä kertovat kunnasta. (Suomen Kuntaliitto 2004, 3-12.)

Kunnan viestintää ohjaa valtuuston linjaama strategia, jossa on huomioitu avoimuus, osallistumismahdollisuudet ja viestintä. Kunnanhallitus johtaa ja valvoo viestintää, päättää kunnan yleisistä tiedotusperiaatteista ja tiedonvastuun jakamisesta eri toimielimissä. Kunnan viestinnän suunnittelussa selvitetään nykytila ja kohderyhmät, asetetaan tavoitteet ja valitaan keinot. Lähes puolella kunnista on viestintästrategia tai -ohjeet, joista valtaosa on

hyväksytty kunnanhallituksessa. Käytännössä kunnan viestinnästä vastaa kunnanjohtaja. Valtuuston keskeisenä työnä on toimintaympäristön havainnointi, muutossuuntien havaitseminen, strategian laatiminen ja siitä päättäminen. Tulevaisuudessa luova kunta analysoi muutostekijöitä. Visio eli tahtotila luodaan tulevaisuuden ohjaajaksi. Visio puretaan määrävuosin toimivaksi strategiaksi ja vuosittaisiksi toimintasuunnitelmiksi. Hyvälle visiolle on ominaista selkeys, täsmällisyys ja haasteellinen tulevaisuudenkuva, johon kuntalaiset voivat sitoutua, ja joka sisältää myös arjen näkökulman. Verkottuva kunta sopeuttaa strategiansa samansuuntaiseksi seudun muiden toimijoiden kanssa. Tärkeintä on menestys. Viestintä on strateginen menestystekijä. (Suomen Kuntaliitto 2004, 15-17.)

Strategiaviestinnällä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan strategian sisällöstä viestimistä, toteuttamista tukevaa viestimistä ja prosessista viestimistä. Se on osa yhteisön johtamista ja toimintaa ja se voi perustua myös aitoon vuorovaikutukseen. Se ei yksin viesti, vaan myös uudistaa strategiaa, vaikuttaa organisaation maineeseen ja rakentaa luottamusta.

3 STRATEGIATUTKIMUS

Strategiatutkimuksessa on edetty strategian sisällöstä ja kontrolloidusta strategiastyöstä organisaation kokemuksen ja voimavarojen hyödyntämiseen sekä eri strategiaprosessimallien yhdistämiseen. Strategiaopit ovat kehittyneet viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana muuttuneisiin olosuhteisiin markkinatalouteen ja kansainväliseen kilpailuun. Strategiatyö on jatkuvaa ja työssä on ymmärrettävä milloin tarvitaan pysyvyyttä ja milloin joustavuutta. Johtaminen organisaatioissa jaetaan strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Vain harvat yritykset ovat panostaneet molempiin johtamistyyliin. Kamenskyn mukaan harvat yritykset ovat menestyneet painottamalla vain operatiivista johtamista. (Kamensky 1999, 146-147.)

Yritysstrateginen ajattelu alkoi viisikymmentäluvulla. Siihen asti liiketoiminnan tutkimusta pystyttiin vain rajoitetusti soveltamaan strategisiin ongelmiin. Tarvittiin tutkimusta organisaation strategisesta käyttäytymisestä. Käyttäytymisteoriaa ovat kehittäneet mm. Henry Mintzberg ja Igor Ansoff. (Ansoff 1990, 32.) 1960-luvulta lähtien strategista johtamista on tutkittu monista eri näkökannoista. Strategisen johtamisen opit voidaan jakaa kahteen eri alakategoriaan: prosessi- ja sisältötutkimukseen. Sisältötutkimus keskittyy organisaation strategiseen asemaan, kun taas prosessitutkimus hallintorakenteisiin ja päätösprosesseihin sekä yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden käyttäytymiseen. (Chakravarthy & Doz 1992, 5-14.) Vuodesta 1990 lähtien on strategiatutkimuksessa kiinnostuttu yhä enemmän oppivasta organisaatiosta (Mintzberg et al. 1998, 175-231), jossa strategiasisältö ja -prosessi vuorovaikuttavat keskenään.

Teollisen ajan tuotantolähtöisyydestä ollaan siirtymässä postmodernin osaamis- ja tietoyhteiskunta-aikakauden liiketoimintamalliin, jolle on ominaista asiakaslähtöisyys, nopeus, joustavuus, yhteistyö, jatkuva uudistuminen ja perinteisten organisaation raja-aitojen poistuminen. Teollisen ajan organisaatiot olivat yksinkertaisia ja selkeitä, joskin jäykkiä,

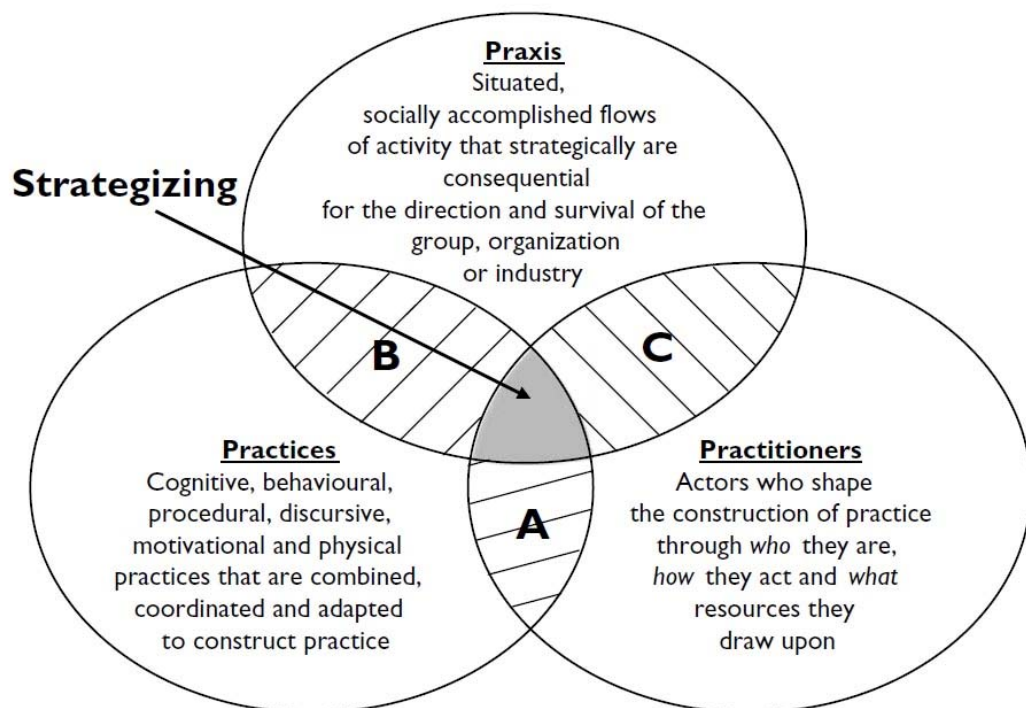
kun taas osaamisen ajan organisaatiot ovat dynaamisia ja monimuotoisia. Toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa teollisen ajan rakenteet ovat tehottomia. Osaamisen aikana lähtökohtina sisäisissä rakenteissa ovat prosessit, sitoutuminen ja osaaminen. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 121, 154-155, 167.) Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita strategiaviestinnästä, strategisesta ajattelusta ja strategian tutkimuksesta käytännössä (Strategy as practice, ks. esim. (Jarzabkowski 2004).

3.1 Strategia käytäntönä

Niin sanotun Strategy as practice (strategia käytäntönä) -tutkimussuuntauksen yhteydessä on ryhdytty tutkimaan strategiaa mikrotasolla eli yksittäisten työntekijöiden arjessa, sosiaalisena ilmiönä (Aaltonen 2007, 2). Suuntauksen mukaan strategian sisältö on käytännönläheistä ja strategia auttaa johtajia tekemään työnsä. Strategiatutkimus suuntautuu enemmän yksilöiden, ryhmien ja verkostojen toimintoihin ja niiden avainprosesseihin (mikrotaso) kuin perinteisen tutkimuksen mukaisiin organisaatioihin ja niiden strategioihin sekä strategiaprosesseihin (makrotaso). Haasteena on saada kuvailevista kirjoituksista enemmän johtajia auttavia malleja. (Johnson, Melin & Whittington 2003, 3-17.) Strategia käytäntönä tutkimussuuntauksessa keskitytään strategian muotoutumiseen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Jarzabkowski 2004, 529). Tutkimus kuvaa sitä, mitä organisaation jäsenet tekevät, ei sitä mitä organisaatiolla on (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 6). Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksessa keskitytään strategiatyöhön osallistuvien ihmisten todellisiin toimiin. Strategia on jotakin, joka on läsnä organisaation jäsenten jokapäiväisissä toiminnoissa. (Ikävalko 2005, 16.) Strategia käytäntönä -suuntaus on myös osoittanut, miten keskijohdolla on ratkaiseva rooli strategiatyössä (Suominen 2009, 29).

Strategia käytäntönä -tutkimusta on kritisoitu liian yksityiskohtaisena, eikä sovellettavana laajempaan käyttöön. Tutkimussuuntauksen katsotaan keskittyvän liikaa ylimmän johdon strategiatyöskentelyyn. (Carter et al. 2008 86-88.) Organisaatioiden toimijat eivät toimi eristyksissä vaan laajemmissa sosiaalisissa yhteyksissä. Muista tutkimussuuntauksista lin-

kitettäviä tutkimuksia ovat esimerkiksi sisältötutkimuksen organisaatioiden uudelleen järjestelyt ja laajentamiset, prosessitutkimuksen strateginen päätöksenteko ja muutokset. Tutkijat ovat linkittäneet strategia käytäntönä -tutkimusta eri tieteenaloihin, kuten sosiaalipsykologiaan, käyttäytymistieteisiin ja taloustieteisiin. Sisältötutkimus on kiinnostunut tietämyksen siirrosta tai siitä miten strategiatyössä on käytetty tekniikkaa. Tutkimusta on tehtävä yksilötasolta organisaatiotasolle ja organisaatioiden ympäristöön eikä ylhäältä alas tapahtuvana toimintona. Tutkimus edellyttää yhteistyötä käytännön ammattilaisten kanssa. Haasteena on tuoda esille strategisia toimintoja käytännössä eikä vain raportoituna. (Johnson et al. 2003, 16-17.) Kuvassa 3 on kuvattu Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen analysointikehys. Strategia käytäntönä tutkii organisaation käytäntöä, toimijoita, sosiaalista ympäristöä ja työkaluja.



Strategizing comprises the nexus between practice, practices and practitioners. A, B, and C represent stronger foci on one of these interconnections depending upon the research problem to be addressed

KUVA 3. Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen käsitteellinen analysointikehys (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 11).

Prosessi- ja käytäntötutkimus ovat hyvin lähellä toisiaan ja jonkin verran sekaannustakin esiintyy. Prosessi- ja käytäntötutkimuksen väliset erot ovat sosiaalisissa näkökannoissa. Strategia käytäntönä -suuntaus on laajempi kuin strategia prosessina -tutkimussuuntaus. Prosessitutkimus ei ole kiinnostunut prosessit aikaansaavista työkaluista ja toiminnoista, eikä johdon keskeisestä roolista strategiatyössä. Johdon keskeinen rooli on tunnistettu, mutta tarkempaa tutkimusta ei ole tehty. Prosessitutkimus ei tutki organisaatioiden rakenteita ja laajentumista, eikä johtajien jokapäiväisiä toimintoja. Prosessitutkimus ei auta johtajia jokapäiväisissä toiminnoissa, esimerkiksi strategiakokouksen johtamisessa. Se esittää, että johtajat kommunikoivat, tekevät päätöksiä ja verkottuvat, mutta ei kerro mitä koskien. (Johnson et al. 2003, 10-12.)

3.2 Strateginen ajattelu

”Strateginen ajattelu voidaan ymmärtää silmälaseiksi, joiden kautta maailmaa katsotaan.” (Ala-Mutka 2008, 35). Kyky reflektoida on yksi tulevaisuuden johtajien avainosaamisista. Reflektointi tarkoittaa asioiden yhdistelyä uudella tavalla, analyysiä, synteisiä, tietoista pohdiskelua, ihmettelyä ja etsimistä. Reflektointi yhdistää strategisen ajattelun toimintaan ja päinvastoin. Näkeminen syntyy tekemisestä, haasteista ja olemisesta, reflektiosta. Tulevaisuuden strategian luominen edellyttää strategisen ajattelun ja toiminnan samanaikaisuutta. Strateginen ajattelu ja toiminta vaatii menestyäkseen jatkuvaa tilannearviointia ja dialogia eri osioiden (strateginen toiminta, strategiset kontekstit, toimintamalli, strategiat, organisaation menestysmalli, strateginen toimija) välillä. (Santalainen 2009, 22-23, 288.)

Pelkästään oman organisaation strategian kehittäminen ei tuo johtamisetua. Organisaatiot menestyvät huomioimalla ympäristönsä. Mitä paremmin vastataan ympäristön nykyisiin ja tuleviin mahdollisuuksiin sitä paremmat ovat menestymisen edellytykset. Ympäristön alati muuttuessa on strategian laadinnan ja toteutuksen oltava samanaikaista. Organisaation toimintaympäristön ja toimintamallin on sovittava yhteen. Jos yhteensopivuus on huono, on tarve luoda strategisten resurssien ja pätevyyksien ympärille uudenlainen organisaatio (sisältä ulospäin strategiat). Jos taas yhteensopivuus on hyvä, on organisaatio

elinvoimainen (ulkoa sisäänpäin strategiat). Isoilla perinteisillä toimialoilla toimivilla organisaatioilla saattaa olla "liian" hyvät järjestelmät. Ne luovat aktiivista hitautta. Aktiivinen hitaus ilmenee siten, että järjestelmä ohjaa hitautta. Yksityiskohtaisten laatu- ja johtamisjärjestelmien vaarana on byrokratia. Tulokorttimalli (Balanced Scorecard) byrokraattisessa kulttuuriympäristössä saattaa johtaa laajaan "mittarivastaavien" ammattikuntaan, jossa mietitään tarkasti laatunormeja ja tulostittareita. (Santalainen 2008, 235, 256.)

Strategisessa suunnittelussa on tehtävä valintoja ennen kuin aletaan päättämään toimenpiteistä, joilla tyydytetään asiakkaiden tyytyväisyys ja uskollisuus. Organisaatiot eivät voi toteuttaa kaikkien asiakkaidensa toiveita. (Kaplan 2010, 14.) Strateginen suunnittelu voidaan määritellä vuoropuheluksi, jossa kuunnellaan kaikkia sidosryhmiä. Strategia sisäistetään parhaiten, jos vuoropuhelua on suunnittelusta käytännön toteutukseen asti. (Mantere 2003, 190-193.) Vuorovaikutuksen avulla saadaan koko organisaatio oppimaan ja ymmärtämään (Choo & Johnston 2004, 77).

Strategiasuunnittelusta ollaan tultu kohti strategista ajattelua. Enää ei kysytä mitä, vaan miksi ja kuinka strategiatyötä tehdään. Strateginen ajattelu tutkii, kuinka maali on asetettu ja miten se vaikuttaa kilpailijoihin, asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja organisaatioon. (Taylor 2010.) Strateginen päätöksenteko perustuu analyyseihin ja uuden ideointiin. Strateginen suunnittelu on ollut ohjelmointia, yksityiskohtien hiontaa tai olemassa olevia visioita. Kun taas strateginen ajattelu on strategisten vaihtoehtojen arviointia, tarkastelua ja pohdintaa nykytilassa sekä tulevaisuuden ennakointia strategisten analyyysien avulla. Strateginen ajattelu edellyttää kykyä havaita heikkoja signaaleja, ymmärtää niitä ja löytää niihin ratkaisun. Se tarkoittaa näkemistä eteenpäin ja kykyä nähdä myös taaksepäin hyödyntäen kokemusta ja hiljaista tietoa (= henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea jakaa). Strategisen ajattelun näkökulmasta organisaatioissa on usein niin kiire, ettei ehditä ajatella saadanko aikaan tuloksia, tehdäänkö oikeita asioita ja oikein. (Mintzberg 1994, 107-114.) Se on yläkäsite, jonka alakäsitteitä ovat strateginen suunnittelu, analyysi ja johtaminen (Näsi & Aunola 2001, 13).

Strategiatyössä yhdistyy suunnittelu ja toteutus. Tämä työ vaatii sekä muiden, että itsensä vahvaa johtajuutta ja johtamista. Johtajuus määrittää kyvyksi ylläpitää ja luoda organisaation jäsenten johtamisviisautta, joustavuutta, mukautumiskykyä ja kykyä omaksua uutta. Johtamisviisaus on tunneälyyn perustuvien sosiaalisten tekijöiden ja niiden verkostosuhteiden tarkan tunnistamisen sekä oikea-aikaisen toiminnan yhdistelmä. (Boal & Hooijber 2001, 534.) Yritysjohdon on kannustettava erilaista, poikkeavaa ajattelua, ristiriitoja on sallittava, jotta uudistutaan (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 93).

Strategisen ajattelun ja johtamisen keskeiseksi sisällöksi on tullut jatkuvan muutoksen myötä osaamisen hallinta, jatkuva uudistumiskyky, organisatorinen oppiminen sekä nopeus ja herkkyys reagoida ympäristön muutoksiin. Osaamisen ajan strategia-ajattelulle on ominaista poikkitieteellinen lähestymistapa, jossa yhdistyy muun muassa itseorganisoinnin käytännöt ja teoriat. ”Strategian määrittäminen ei ole määrämuotoinen prosessi vaan löytöretki” . (Hannus et al. 1999, 19-20, 31.) Ajattelevan organisaation elinvoimaisuus ilmenee seuraavasti:

- yksilön strategisen ajattelun myötä ymmärretään kasvun ja elinvoimaisuuden merkitys,
- osataan hyödyntää erilaisia, kuhunkin tilanteeseen soveltuvia ajatusmalleja ja strategiatyön välineitä,
- vältetään hätiköityä päätöksentekoa, liian nopeaa sitoutumista ja pinnallisia yksinkertaistuksia,
- voidaan hyödyntää strategisissa valinnoissa ja päätöksenteossa hiljaista tietoa ja intuition mukanaan tuomaa tunnevoimaa,
- ”aktiivin hitauden” riskille altistuviin järjestelmiin, rakenteisiin ja prosesseihin saadaan strategisen ajattelun kautta elinvoimaa ja syvällistä sisältöä.
- strategiaa uudistetaan ja toteutetaan samanaikaisesti. (Santalainen, 2008, 344.)

Yksilöiden strateginen ajattelu siirtyy organisaatiotasolle kolmentasoisena prosessina:

1. Yksilötason reflektiot ja intuitiot tulkitaan organisaation käyttöön käyttämällä organisaatiossa hyväksyttyä kieltä keskusteluissa ja dialogeissa.

2. Ryhmissä vuorovaikutuksen avulla yksilöiden ajatukset integroidaan yhteiseksi tavaksi ymmärtää todellisuus.
3. Strateginen ajattelu siirtyy toimintaprosesseihin, sääntöihin ja rutiineiksi.
(Crossnan, Lane & White, 1999.)

Strategia-ajattelu on yhteistyötä, innostusta, omistautumista ja luottamusta korostava prosessi (Strandman 2009, 31). Tässä tutkimuksessa Hannus, Lindroos & Seppäsen (1999, 19-20,31) mukaan strategisen ajattelun katsotaan olevan osaamisen hallintaa, jatkuvaa uudistumiskykyä, organisatorista oppimista sekä reagointia ympäristön muutoksiin.

3.3 Klassisen teorian mukainen näkökulma strategiasta

Klassisen teorian mukaisen suuntauksen edustajia ovat muun muassa Ansoff ja Porter. Heidän mukaansa strategian luominen on tietoinen prosessi, jossa ylimmällä johdolla on keskeinen asema. Strategian muotoilu, toimeenpano ja arviointi voidaan erottaa toisistaan. Porter tarkastelee strategiaa ulkoisista lähtökohdista ja määrittelee yrityksen suorituskyvyn koostuvan toimialan kilpailusta ja rakenteesta.

Strategia ymmärretään joko suunnitelmana (esimerkiksi Ansoff 1990) tai toimintana (esimerkiksi Mintzberg 1994). Yhteiskunnassa tapahtuva muutos on aiheuttanut sen, että Yhdysvalloissa yritykset kehittivät strategisen suunnittelun käsitteen. Strategista suunnittelua tehtiin, jotta yritykset pystyivät valmistautumaan aikaisemmasta poikkeavaan tulevaisuuteen ja suunnitteluun. Suunnittelu ei yksin riittänyt tulevaisuutta varten, vaan sen tueksi kehitettiin kykyjen suunnittelu ja muutosten hallinta eli kasvatettiin organisaation kykyä kohdata muutoksia sekä ylläpitää oppimista ja sitoutumista. Näitä kaikkia käsitteitä yhdessä on nimitetty strategiseksi johtamiseksi. (Ansoff 1990, 10-11.) Strateginen suunnittelu on tuottanut strategioita, jotka on kehitetty menneisyydestä tai kopioitu toisilta (Mintzberg 1994, 109).

Resurssien analyysin kautta saadaan selville strategista toimintaa rajoittavat resurssit, kuten esimerkiksi yleis- ja keskijohdon taito sekä ammattitaitoinen työvoima. Strategian laatimisen ongelmana on, että uusi idea uhkaa aikaisempaa kulttuuria ja valtarakenteita. Organisaatiossa syntyy vastustusta eikä organisaatiolla ole strategisen ajattelun ja toiminnan edellyttämää motivaatiota ja kykyä. (Ansoff 1989, 151.)

Porterin kehittämä viiden kilpailuvoiman malli pyrkii vastaamaan entistä dynaamisemman kilpailuympäristön haasteisiin. Viisi voimaa ovat: kuluttajien ja tuottajien markkina-voima, uusien kilpailijoiden ja toistensa korvaavien tuotteiden uhka sekä toimialan nykyisen kilpailun taso. Kilpaileva strategia muodostuu organisaation vahvuuksista ja heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista (taloudelliset ja tekniset), strategian avainhenkilöiden henkilökohtaisista arvoista ja motivaatiosta sekä yhteiskunnan odotuksista. Viestintää ja jalkautusta koskevia kysymyksiä ovat: Onko strategian jalkautusprosessin avainhenkilöt ymmärtäneet päämäärät? Onko tarpeeksi johtaja-kapasiteettia tehokkaaseen jalkautukseen? Onko tarpeeksi yhtäläisyyttä päämäärien, jalkautusprosessin avainhenkilöiden arvojen ja toimenpiteiden välillä, jotta lupaukset voidaan täyttää? (Porter 2004, xxvi-xxvii.) Strategia voidaan nähdä puolustuksena kilpailuvoimia vastaan tai mahdollisuutena löytää paikka, missä voimat ovat heikoimmat (Porter 2004, 30).

4 STRATEGIAPROSESSI

Oikean strategiaproessin pitäisi olla sellainen, jossa yhdistetään visioon eli tulevaisuudenkuvaan kaikki se, mitä johtaja on oppinut eri lähteistä, esimerkiksi organisaationsa henkilökunnan kokemuksista tai markkinointitutkimuksista (Mintzberg 1994, 107). Strategiaprosessissa reagoidaan ulkoisiin muutostekijöihin, luodaan uusia käsitteitä, opitaan, neuvotellaan, ennakoidaan, suunnitellaan ja orientoitutaan tulevaisuuteen (Virtanen 2005, 106). Strategiaprosesseihin vaikuttaa aina käyttäytymis-, kulttuuri- ja sisältöasiat (Vänttinen & Pyhälto 2009, 780). Kuntien konserni- ja toimintayksikkötasoisten tavoitteiden tulee olla yhdenmukaisia (Virtanen 2005, 134).

Strategiaprosessi kuvataan useimmiten lineaarisessa muodossa niin, että se alkaa organisaation sisäisen tilanteen ja ulkoisen ympäristön sekä aikaisemman strategian analyysillä. Se etenee strategian ja liiketoiminnan tavoitteiden määrittelystä toimeenpanoon sekä lopulta palaute- ja seurantavaiheeseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 24.) Strategiaprosessi ei välttämättä ole vaihe vaiheelta etenevä toimintojen ketju, vaan se voi olla myös elävä ja jatkuvasti muuttuva. Kunnissa on usein käytössä perinteinen, ylhäältä alas etenevä strategiaprosessi, joka ei huomioi osaamista, oppimista ja muutosta. (Vänttinen & Pyhälto 2009, 778.)

Strategiaprosessin ja budjetoinnin yhteys Suomessa on kiinteä. Kunnissa toiminnalliset tavoitteet ovat talousarviossa, muutoin kaupunkistrategian laadinnan yhteydessä ei välttämättä huomioida kustannusvaikutuksia. Sen sijaan toiminnallinen yhteys ei aina ole kunnossa, budjetti elää usein ”omaa elämäänsä”. Valvonnan raportointi on Suomessa sidottu ensisijassa budjettikäytäntöön ja vasta toiseksi strategiaan. Toiset kokevat budjetoinnin osana strategian laadintaa, toiset taas ajattelevat sitä siltana, jonka toisessa päässä on strategian laadinta ja toisessa toimeenpano. (Näsi & Aunola 2002, 84, 151-152, 156.)

Strategiaprosessissa voi olla myös ongelmia. Osallistuminen saatetaan kokea usein ylimääräiseksi, joka vuosi samana toistuvaksi ja aikaa vieväksi. Strategiasuunnittelua ei välttämättä koeta keskijohdon ja henkilöstön tärkeimmäksi tehtäväksi. Strategian kehittämässä haasteena saattaa olla aiheen laajuus. Strategiatyötä voidaan kuitenkin tukea käyttämällä erilaisia analyysitapoja. (Ala-Mutka 2008, 108.) Työssä täytyy olla kärsivällinen. Strategiset uudet kyvykkyydet eivät synny hetkessä, vaan niiden kehittymiseen saattaa mennä 5 – 10 vuotta tai enemmän (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 96).

4.1 Klassinen, lineaarinen strategiaprosessi

Perinteistä strategiaprosessia kutsutaan klassiseksi, lineaariseksi strategiaprosessiksi, joka etenee vaihe vaiheelta ylhäältä alas. Tätä prosessia kutsutaan myös vuosikelloksi, koska prosessi vie täyden vuoden. Klassisessa strategiaprosessissa lähtökohtana on, että tieto on olemassa etukäteen. Tietoa on yhä enemmän ja tietämättömyysongelma tuo yhä lisää tietoa. Muutoksen läpiviennissä olevat ongelmat ratkaistaan muutoksen johtamisella. Henkilöstöä on koulutettava ja toimintaa ohjaa monien mittareiden määrä. Muutosohjelmien kehittämiseen tarvitaan suuria sisäisiä ja ulkoisia resursseja. Liiketoimintaa kehitetään erillään operatiivisesta toiminnasta. Operatiivisen henkilöstön osallistumista kehittämiseen ei voida lisätä, koska aika on pois ”oikeista töistä”. Strategiasta tulee ylimääräistä suunnittelua, joka ei vaikuta toimintaan. Haasteena on tulevan johtaminen eikä vain menneisyyden mittaaminen. Perinteinen strategiaprosessi sopii organisaatioille ennen suuria muutoksia. (Ala-Mutka 2008, 90-94.)

Perinteisen strategiaprosessin kautta toteutuneet strategiat ovat määrämuotoisen suunnitteluprosessin kautta syntyneitä. Osaamisen aikakautena strategiat syntyvät usein itsestään. Parhaat ideat löytyvät usein asiakasrajapinnassa toimivilta henkilöiltä, eli muilta kuin yrityksen ylimmästä johdosta. Prosessissa lähdetään yleensä nykyhetkestä tulevaisuuteen, eikä tulevaisuudesta nykyhetkeen olettaen tulevaisuuden olevan nykytilan mukainen. (Hannus et al. 1999, 28-29.) Viestintä on avainasemassa strategiatyössä, se liitetään osaksi strategiaprosessia. Dialogia ja viestintää on strategiatyön kaikissa vaiheissa. (Ke-

husmaa 2010, 53.) Muutokset ovat jatkuvia ja liiketoiminnan on oltava osa käytännön toimintaa, lähellä oikeita töitä. Tällaiseen tilanteeseen sopii vähitellen kehkeytyvä, kehittyvä ja ketterä strategiaprosessi. (Ala-Mutka 2008, 90-94.)

4.2 Kehittyvä, ketterä strategiaprosessi

Kehittyvässä strategiaprosessissa toimintaa ohjataan kehyksillä. Kehys, joka on johdettu strategiamallista (ylhäältä alas) rajaa ja ohjaa toimintaa. Henkilöstö tekee strategiatyötä kehyksen kautta alhaalta ylös. Kehittäminen on liitetty työhön, eikä erilliseksi omaksi osakseen. Perinteisessä strategiaprosessissa suunniteltu strategia jalkautetaan, kehittyvässä strategiaprosessissa yhdistetään löydetty elementit kokonaisuudeksi. Strategiamalli on johtoryhmän työkalu tiedonvälittämiseen ja keskusteluun. (Ala-Mutka 2008, 90-94.) Kehittyvässä, koetussa strategiamallissa strategiatyössä voidaan hyödyntää osaaminen, vuorovaikutus ja innovaatiot. Organisaatio voi innostaa strategiatyöhön ja luoda strategiatyölle myönteisen ilmapiirin. (Simon 1993, 139.) Strategiatyössä tapahtuva työntekijöiden kykyjen ja taitojen huomioiminen sekä hyvästä työstä tapahtuva palkkioiden jakaminen auttavat sitoutumaan strategiaan (Lee & Miller 1999, 580).

Strategiselta työltä odotetaan nopeutta, joka vaatii johdolta nopeita päätöksiä, ketteryyttä tehdä uusia liiketoimintamallien suunnitelmia sekä vuorovaikutusta ylimmän johdon ja avainjohtajien välillä. Johtoryhmän on kyettävä sitoutumaan ja tekemään yhteisiä päätöksiä. Strategiatyön epäonnistumiseen saattaa syynä olla eri liiketoimintayksiköiden itsenäisyys ja johdon sisäiset erimielisyydet. Organisaatorakenteen voi muodostaa niin, että ylimmän johdon jäsenet ovat yhteistoiminnassa keskenään. Johtoryhmässä on tärkeää käsitellä koko organisaatiota koskevia asioita. Johtotiimin jäsenillä olisi hyvä olla johtovastuusta jostakin koko organisaatiota koskevasta kehittämisasiasta oman erityisalueensa ohella. Pääjohtaja voi toimia vapaammin eri rooleissa, jos johtotiimin pysyville tai määräaikaisille

johtajille myös määrätään erilaisia rooleja. Strategista ketteryyttä saadaan, kun organisaatiossa on tehtäväkiertoa, ylin johto sitoutuu strategiatyöhön, tekee yhteispäätöksiä ja uusiutuu. Tärkeää on myös edistää avointa strategista vuoropuhelua, pitää yhteyksiä organisaation ulkopuolelle, siirtää organisaation painopistettä alemmaksi ja pitää arvoja johtamisen ja integroinnin lähtökohtana. (Doz & Kosonen 2008, 58, 79, 85.) Johtoryhmän strategiatyö on esimerkkinä muulle organisaatiolle. Seuraavaksi kerrotaan julkisen sektorin toimintaympäristön muutoksesta ja haasteista sekä strategiatyön keskeisistä tekijöistä: innovaatioprosessista ja organisaatiokulttuurista.

5 JULKISEN SEKTORIN TULEVAISUUDEN STRATEGIATYÖ

Kunta muodostuu kuntaorganisaatio- ja yhteisötasosta. Kuntaorganisaatiotasolla tarkoitetaan luottamushenkilöistä ja työ- tai virkasuhteisista kunnan työntekijöistä koostuvaa organisaatiota, jolla on suhteellisen vakaat prosessit ja rakenne sekä oma organisaatiokulttuuri. Yhteisötasolla kunta nähdään osana laajempaa paikallista yhteisöä, jonka toimijoita ovat kuntaorganisaation lisäksi myös muut paikalliset instituutiot. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen 2003, 56.)

Julkishallinnon hallintorakenteet ovat muuttumassa, esimerkiksi Kouvolan kaupunki on siirtymässä prosessiorganisaatioon. Prosessiorganisaatio huomioi asiakkaiden tarpeet ja kuvaa palvelutuotannon joustavina toimintasarjoina sekä muuttaa toimintatapoja. Osa toiminnoista on keskeisiä ja osa ydintehtäviä tukevia. Organisaatorakenteiden joustavuus tulee olemaan sama asia kuin muutos. (Virtanen 2005, 37, 136.)

Lainsäädännöllinen ohjaus on menettämässä merkitystään ja tilalle ovat tulossa informaatio- ja taloudellinen ohjaus. Euroopan unionin mallin mukaan informaatio-ohjauksessa keskeisinä asioina ovat hyvien käytäntöjen siirtäminen, yhteisten tavoitteiden asettelu, tiedonvaihto, erilaiset vertailutietokannat ja yhteiset politiikka-alueen toimintaa kuvaavat indikaattorit. Kuntaorganisaatioissa on verkostoitumisen ja seutuistumisen kautta otettu käyttöön sekä poikkihallinnollisia että kuntarajat ylittäviä seudullisia yhteistoimintastrategioita. Julkisten palvelujen järjestämisessä mietitään ulkoistamista. Tulevaisuudessa kunnallisen palvelutuotannon tulevat korvaamaan alueelliset ja seudulliset palvelutuotantoratkaisut. Seudullisesti ja alueellisesti menestytään, jos on toimivat hyvinvointipalvelut, aktiivinen elinkeinopolitiikka, laaja-alainen turvallisuuskulttuuri, toimivat vuorovaikutusverkostot, korkeatasoinen osaamisväyryys sekä luovuutta ja innovatiivisuutta synnyttävät oppimisympäristöt. (Virtanen 2005, 45-47, 243.)

Julkinen sektori menestyy yhteistyöllä, ei kilpailulla. Kuitenkin julkinen sektori on lähentynyt liikeyrityksen kilpailutilannetta. Julkisen sektorin on harkittava, mikä on markkina-voimiin perustuvaa, jota liikelaitokset tulevat yhä enemmän hoitamaan, ja mikä on viranomaistehtävää. Jos kuntien palvelutarjonnan erilaisuus sallitaan, ne ovat vetovoimaisuudeltaan erilaisia. Tällöin voisi syntyä entistä kovempaa kilpailua asukkaista ja yrityksistä. Julkishallinnon toimintaa voitaisiin tehostaa keskittymällä strategisten kohteiden kustannustehokkuuteen tai palvelujen ja segmentoinnin laatuun perustuvaan kilpailuetuun. Kun taloudelliset voimavarat vähenevät, on kuntien johtajien tehtävä entistä selkeämpiä strategisia valintoja. Organisaatioiden johdon on pystyttävä samanaikaisesti hallitsemaan useita erilaisia sidosryhmiä, markkinoita ja organisaatiokulttuureja. Tietointensiivisyyden kasvassa osaamisen kiertonopeus lisääntyy. Myös julkishallinnon organisaatioissa keskeisenä kilpailuetuna tulee olemaan oppimis- ja muuntautumiskyky. (Santalainen & Huttunen 1993, 37, 60-63.)

Ajallemme on tyypillistä jatkuvasti nopeutuva muutos. Organisaation on pystyttävä muuttumaan vähintään yhtä nopeasti kuin toimintaympäristö ja mielellään nopeammin kuin kilpailija. Organisaatiossa tapahtuu jatkuvaa uudistumista. Jatkuva uudistuminen koostuu: 1. luovuuden ja innovatiivisuuden johtamisesta, 2. jatkuvasta oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä, 3. tiedon hankkimisesta, jakamisesta, jalostamisesta ja yhdistelemisestä ja 4. uudistuvasta, strategiseen ajatteluun pohjautuvasta suorituksen johtamisesta. (Sydänmaanlakka 2009, 58-59.)

Yhteiskunnassa on havaittavissa hajautumista. Palvelun tarjoaminen edellyttää paikallisen yhteisön huomioimista. Johtamisessa hajautuminen tarkoittaa siirtymistä useisiin osastrategioihin. Organisaatioissa joudutaan antamaan yhä enemmän vapauksia, jotta ollaan joustavia ja sopeudutaan erilaisiin olosuhteisiin. Kaikkia strategian toimenpiteitä ei voi enää, eikä ehditä suunnitella, koordinoita ja kontrolloida. Kun strategiatyö tulee monimutkaisemmaksi, on se siirrettävä koko organisaation tehtäväksi. (Ala-Mutka 2008, 28-29.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että julkisen sektorin tulevaisuuden strategiatyö edellyttää jatkuvaa oppimista, muuntautumiskykyä, uudistumista, strategiseen ajatteluun perustuvaa suorituksen johtamista, verkostoitumista, yhteistyötä, selkeitä strategisia valintoja, paikallisuuden huomioimista sekä luovuuden ja innovatiivisuuden johtamista.

5.1 Innovaatioprosessi

Strategia on ryhmän tai yksilön ristiretki, jonka seurauksena innovaatio syntyy usein pakosta, paineesta tai jopa vastoinkäymisistä. Innovaatio on uudistus, joka tuottaa organisaatiolle lisäarvoa ja parannusta. Innovaatio voidaan nähdä myös prosessina, jonka lopputuloksena on uusi palvelu tai tuote. (Sydänmaanlakka 2009, 80-81.) Yrityksen innovaatioprosessissa tiedolla on merkittävä asema. Tiedolla, jota kilpailijoilla ei ole, tai jota ne eivät osaa etsiä tai tulkita uudella tavalla. Usein innovaattorit ovat yrityksiä, joilla ei ole perinteisen tietämyksen painolastia tai jotka sattuvat katsomaan oikeaan paikkaan. Innovaatio voi syntyä uudessa yrityksessä, jonka perustajalla on totutusta poikkeava tausta tai jota ei arvostettu vakiintuneessa yrityksessä. Innovaatiota syntyy myös yrityksen siirtyessä uusille aloille ja tuodessa niille uusia resursseja, taitoja tai näkökantoja. Innovaatio voi tulla myös toisesta maasta, jossa kilpailutavat ja olot ovat erilaisia. Yrityksen on kehityttävä koko ajan ja luotava uusia etuja sitä mukaa kuin kilpailijat jäljittelevät vanhoja. Ensimmäiseksi on parannettava yrityksen suorituksia siinä, missä sillä on jo nyt etu puolellaan. Mille tahansa menestyvälle organisaatiolle muutos on varsin tuskallista, jolloin vain harvat yritykset pystyvät säilyttämään asemansa. (Porter 2006, 87-90.) Strategian kyseenalaistamiseen tai muokkaamiseen liittyvää tietoa ei etsitä tai se suodatetaan pois. Menestyvät yritykset kaipaavat usein vakautta ja ennakoitavuutta. Strategian muuttaminen saattaa estyä, koska vanhan strategian mukaiset taidot, organisatoriset järjestelyt ja maine ovat ristiriidassa uuden strategian kanssa. (Porter 2006, 91-92.)

Innovatiivisuutta uusien palvelujen, strategioiden tai kilpailutoimien kehittämiseksi voi ilmetä sisäisessä yrittäjyydessä. Sisäinen yrittäjyys voidaan määritellä laajimmillaan työntekijän yrittäjämäiseksi käyttäytymiseksi toisen palveluksessa. (Antonic & Hisrich 2004,

518-520.) Sisäistä yrittäjyyttä syntyy, kun on selkeitä, vetovoimaisia visioita ja strategioita. Sisäisen yrittäjyyden omaava organisaatiokulttuuri sisältää yli organisaatorajojen toimivan joustavan tiimityöskentelyn, kannustavan ja palautetta antavan johtamistavan sekä erilaiset toimintatavat hyväksyvän työilmapiirin. (Aaltio-Marjosola 1997, 23-24.)

5.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on yksi osatekijä strategian toimeenpanon onnistumisessa (Johnson & Scholes 2008, 190-202). Kulttuurilla on merkitystä, koska se on vahva, piilevä ja määrittää sekä yksilö- että ryhmäkäyttäytymistämme ja arvojamme. Organisaatiokulttuuri on erityisen merkityksellinen, koska kulttuuriset elementit määrittävät strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Kulttuuria on jokaisella hierarkisella tasolla. (Schein 2001, 28-29.) Johnson ja Scholes (2008) ovat kehittäneet organisaation kulttuuriverkko (cultural web) - käsitteen. Kulttuuriverkon ytimenä on organisaation paradigma eli itsestään selvyytensä pidettävät kirjoittamattomat oletukset. Paradigma ilmenee organisaation artikuloituina arvoina, uskomuksina, fyysisinä merkkeinä ja näkyvänä käytöksenä. Paradigma näkyy käytännössä seuraavasti:

Symboleina, joita ovat esimerkiksi organisaation sisäinen slangi, strategian painopisteiden kommunikointi tai statussymbolit (=esim. iso työhuone).

Valtarakenteina, joiden olemus ilmenee päätöksenteon hajautuksen asteena, johdon uskomuksina tai muutosvastarinnan määränä.

Organisaatorakenteena, joka ilmenee hierarkiatasojen lukumääränä, toimenkuvien yksityiskohtaisuutena, muodollisuuksien määränä, joustavuutena sekä yhteistyön ja keskinäisen kilpailun määränä.

Valvontajärjestelminä, jotka tarkoittavat valvonnan kohteita ja erilaisten järjestelmien määrää, palkkioiden ja rangaistusten suhdetta ja valvontajärjestelmien liityntää nykyiseen strategiaan.

Rituaaleina ja rutiineina. Mitä uskomuksia avainrutiinit heijastavat, mitä asioita painotetaan koulutusohjelmissa, miten helppo rutiineja on muuttaa?

Kertomuksina. Kertomusten voimaa on alettu arvostamaan uudelleen viime vuosina. Kertomuksia analysoitaessa voidaan arvioida, liittyvätkö ne organisaation vahvuuksiin vai heikkouksiin, onnistumisiin vai epäonnistumisiin, mukautujiin vai toisinajattelijoihin. Ketkä ovat sankareita ja ketkä konnia? (Johson et al. 2008, 190-202.)

Schein (2001, 30, 36) jaottelee yrityskulttuurin kolmeen tasoon:

1. Artefaktit, eli näkyvät organisaation rakenteet ja prosessit. Se, mitä näkee, kuulee ja tuntee, kun liikkuu ympäriinsä organisaatiossa.

2. Ilmaistut arvot/perusteet toiminnalle. Strategiat, päämäärät ja filosofiat. Miksi he tekevät yrityksessä sitä mitä tekevät?

3. Pohjimmaiset perusoletukset. Tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita (perimmäinen lähde arvoille ja toiminnalle). Organisaation menestyksekkääksi tehneet keskeisten johtajien ja perustajien arvot, uskomukset ja oletukset. Kulttuurin ytimenä ovat nämä yhdessä opitut arvot, uskomukset ja oletukset, joista tulee yhteisiä ja itsestäänselvyyksiä.

Yritysfuusioissa, ennen kuin uusi organisaatio on luotu, kulttuuriin kiinnitetään yllättävän vähän huomiota. Kulttuuri on sisäinen asia ja suhteellisen näkymätön. Yrityskulttuureja yhdistettäessä on kolme mahdollista mallia: kulttuurit ovat erilliset, toinen hallitsee tai ne sekoittuvat.

Kulttuurit saattavat säilyä erillisinä, esimerkiksi konserneilla niiden antaessa tytäryhtiöidensä säilyttää erilliset identiteettinsä. Toisena mahdollisuutena on, että toinen kulttuuri hallitsee toista. Scheinin kokemuksen mukaan toinen kulttuuri on aina hallitseva, vaikka sitä ei vähän aikaan huomattaisikaan kaunopuheisten fraasien takaa. Kolmantena vaihtoehtona kulttuurit sekoittuvat tai yhdistyvät. Sekoittumisen eli parhaiden piirteiden ottaminen molemmista yrityskulttuureista katsotaan olevan toivottavaa. Sekoittumisessa yhtenä tasona luodaan uusi joukko arvoja ja syötetään ne eri kulttuurisille yksiköille. Toisessa tasossa uusi organisaatio vertailee eri järjestelmiä ja menettelytapoja toisiinsa ja ul-

kopuolisiin parhaisiin käytäntöihin. Tarkoituksena on luoda ja yhdenmukaistaa uudet menettelytavat tuloksena olevaan organisaatioon, esimerkiksi laskentajärjestelmät otetaan yhdeltä yritykseltä ja henkilöstöhallintajärjestelmä toiselta. Johtajat tulevat eri organisaatioista. Järjestelmien yhdenmukaistamisesta ei kuitenkaan voida päätellä, että kulttuurit yhdistyvät. Muutosten vastustaminen uudessa organisaatiossa perustuu melkein aina siihen, ettei kulttuurisia kysymyksiä ole otettu lainkaan huomioon tehtäessä päätöksiä menettelytavoista. (Schein 2001, 22-25.)

Vaarana organisaatiokulttuuria korostavassa strategia-ajattelussa on, että se saattaa kannustaa pysähtyneisyyteen ja pitäytymään menneessä (Rannisto 2005, 64). Arvot ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat organisaatiossa tuloksellisuuteen, toimintakykyyn ja ihmisten hyvinvointiin. Organisaatiossa arvojen käsittelyllä ja määrittelyllä pyritään saamaan kaikille mahdollisimman yhtenäinen toimintatapa ja ennustettavuus, joka perustuu heidän arvostamiinsa arvoihin. (Quigley 1993, 6.)

Organisaatiomuutosten yhteydessä on muistettava, että tarvitaan muutoksia myös järjestelmissä ja prosesseissa, ei vain pöytäkirjoissa. Arvot pitää ensin omaksua ja tiedostaa. Kaikkeen tähän tarvitaan aikaa ja kärsivällisyyttä. Strategiseen ketteryteen tarvitaan arvojen tietoista käyttöä toiminnan ohjaamisessa, organisaation rakenteellista moniulotteisuutta, sopivaa määrää yrittäjämäistä toiminnan itsenäisyyttä yhdistettynä strategiseen integrointiin sekä kaikkea tukevaa organisaatiokulttuuria. (Doz & Kosonen 2008, 243, 249.)

6 TUTKIMUSKOHDE

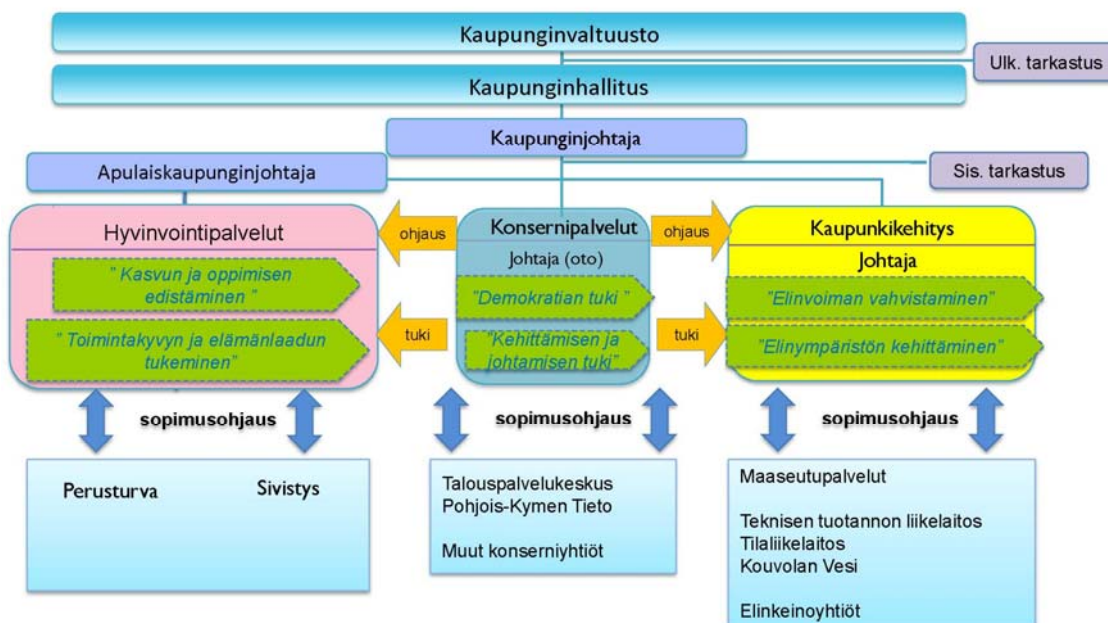
Tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa on ollut Kouvolan kaupunki, joka sijaitsee Kymenlaaksossa. Uusi Kouvolan kaupunki aloitti vuoden 2009 alussa, PARAS-hankkeen (= kunta- ja palvelurakennemuutoshanke, jonka valtioneuvosto käynnisti keväällä 2005. Hankkeen toteuttamista ohjaava, ”mahdollistava puitelaki” tuli voimaan vuoden 2007 helmikuussa ja on voimassa vuoden 2012 loppuun.) myötä kolme kuntaa, kolme kaupunkia ja kolme kuntayhtymää yhdistyi (Anjalankoski, Elimäki, Jaala, Kouvola, Kuusankoski, Valkeala, Kouvolan seudun kuntayhtymä, Kymenlaakson erityishuollon kuntayhtymä ja Kouvolan seudun kansanterveystyön kuntayhtymä). Yhdistymisen syitä oli monia: sosiaali- ja terveydenhuollon kasvavat menopaineet; metsäteollisuuden voimakas rakennemuutos ja heikkenevä työllisyys; nopeasti kiristynyt kuntatalous etenkin teollisuuspaikkakunnilla; kuntien välinen kilpailu ja resurssien tuhlaaminen; henkilöstön nopea eläköityminen; työvoiman saatavuuden turvaaminen pitemmällä aikavälillä; tarve alueen osaamisperustan vahvistamiselle; vähenevä ja vanheneva väestö; seudullisen yhteistyön pitkät perinteet ja kokemukset sekä kaupunkikeskusten välisen kilpailun kiristyminen. Haasteena on ollut käyttöön otettu sopimusohjausjärjestelmä (tilaaja-tuottaja -malli), alueen koko ja etäisyydet, yhdistyneiden kuntien erilaisuus ja erilaiset toimintakulttuurit sekä äärimmäisen tiukka valmisteluaikataulu. (Lehti 2009.)

Kouvolan kaupungilla oli syyskuun 2010 lopussa 6231 viranhaltijaa/työntekijää, joista 4854 oli vakinaisia. Kouvolassa on asukkaita noin 88 000 ja pinta-ala on 2 871 km². Kouvolakonsernissa on 24 tytäryhtiötä, 21 osakkuusyhtiötä, 4 kuntayhtymää ja 1 säätiö. Konsernissa on tapahtunut kaiken aikaa muutoksia, esim. energia- ja elinkeinoyhtiöiden yhdistymiset ja vuoden 2011 alusta aloitti uusi palveluorganisaatio. Erikoissairaanhoidon palvelu- ja hoitava Kuusankosken aluesairaala siirtyi 1.1.2011 Kymenlaakson sairaanhoitopiiristä Kouvolan kaupungin organisaatioon. ICT-palvelut siirtyivät Kouvolan kaupungin Pohjois-Kymen Tieto -liikelaitoksesta Kaakkois-Suomen Tieto Oy:lle. (Kouvolan kaupunki 2010d.)

Uuden Kouvolan aloittaessa vuoden 2009 alussa otettiin käyttöön siirtymävaiheen organisaatio, vakanssirakenne ja kaupunkistrategia. Vuodeksi 2011 laadittiin uusi palveluorganisaatio, jonka lähtökohtina ovat olleet sisäisiin haasteisiin vastaaminen, toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen, johtamisjärjestelmän yksinkertaistaminen ja konsernirakenteen selkiyttäminen. Uudessa palveluorganisaatiossa huomioidaan erityisesti konsernihallinnon ja toimialojen yhteistyö sekä resurssien käytön tehostaminen. Sopimusohjausmallia ja prosessiajattelua tukemalla lisätään toiminnan läpinäkyvyyttä, asiakaslähtöisyyttä ja parannetaan tuottavuutta. (Kouvolan kaupunki 2010b.) Myös vuonna 2010 laadittu uusi kaupunkistrategia astui voimaan yhtäaikaisesti 1.1.2011 alkaen.

Kv 30.8.2010, liite nro 4

Kaupungin palveluorganisaation perusrakenne



KUVA 4. Kouvolan kaupungin palveluorganisaation perusrakenne 1.1.2011 lähtien (KV 30.8.2010, liite nro 4).

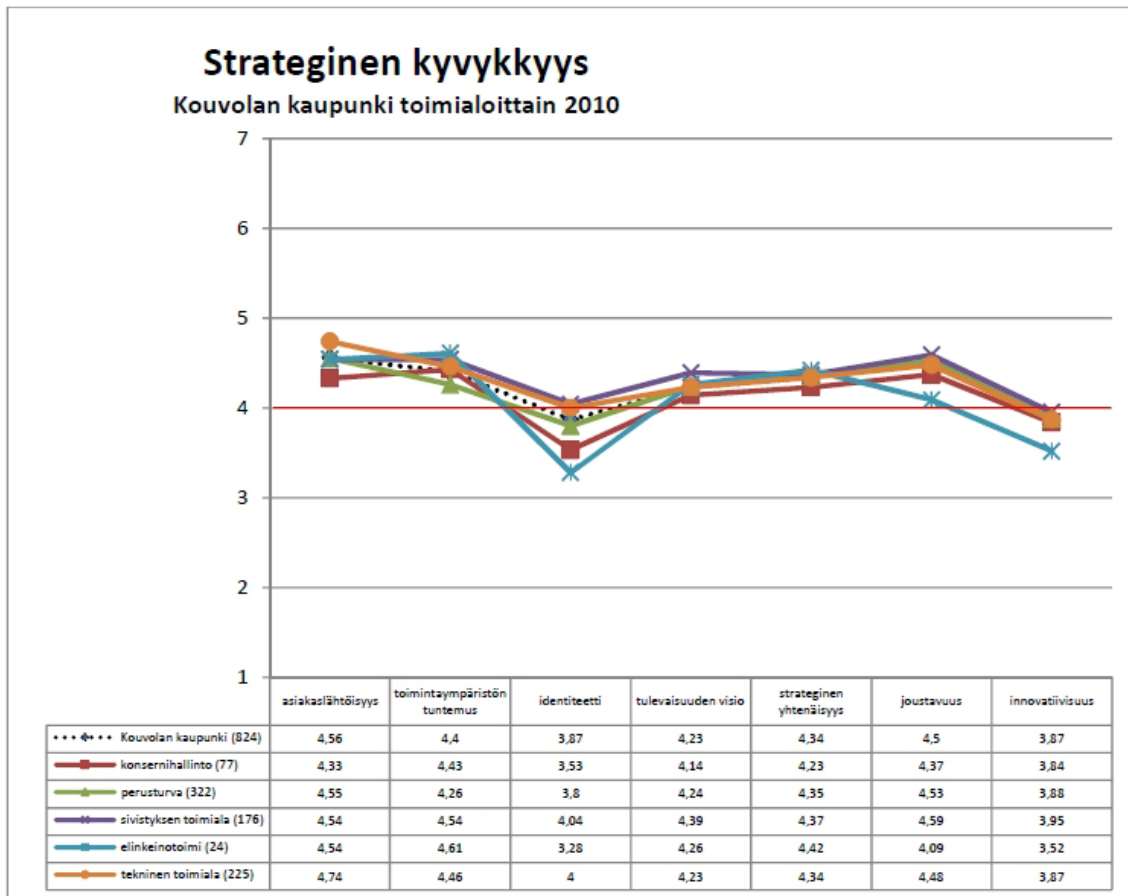
Uuden Kouvolan aloittaessa otettiin käyttöön tilaaja - tuottajamalli (Tiltu). Tilaaja-tuottajamallille on ominaista, että tilaajaorganisaatio ja palvelujen tuottajayksiköt erotetaan toisistaan. Nyt mallista ollaan organisatorisena ratkaisuna luopumassa hyvinvointipalvelujen

tuotantoa koskien, mutta mallin keskeiset elementit säilytetään, esimerkiksi palvelusopimukset ja niiden laadinta. Tiltu-toiminnassa palvelut tuotteistetaan ja niiden yksikkökustannukset määritetään. Tätä työtä Kouvolassa edelleen jatketaan ja talousarviota pyritään sen nojalla kehittämään tuotebudjetoinnin suuntaan. Tilaaja-tuottaja -mallissa pyritään parantamaan kaupungin palvelutuotannon tehokkuutta ja tuottavuutta. Kaupunkia on arvosteltu monien tilaaja-tuottaja organisaation myötä syntyneiden johtajavakanssien takia (Kouvolan Sanomat 2010).

Kouvolan kaupunki on mukana viiden muun organisaation kanssa Lappeenrannan Teknillisen Yliopiston, Eurooppalaiseen Work-in-net verkostoon kuuluvassa uudistumiskykyä koskevassa tutkimus- ja kehittämishankkeessa. Tutkimuksen tiedonkeruukysely lähetettiin 3420 henkilölle. Lisäksi linkki kyselyyn julkaistiin Kouvolan kaupungin intranetissä. Teknisen ja ympäristötoimen kysely suoritettiin tammi-helmikuussa 2010 ja muiden toimialojen kysely maaliskuussa 2010. Kyselyn lisäksi on toteutettu täydentäviä haastatteluja teknisessä ja ympäristötoimessa, konsernihallinnossa ja Kinnossa (Kouvola Innovation Oy). Kyselyyn vastasi 824 henkilöä ja keskeytettyjä vastauksia oli 258. Vastausprosentti 13,20 % (koko henkilöstöstä 6241).

Organisaation uudistumiskykyä tarkastellaan tutkimuksessa professori Aino Kiannon kehittämän uudistumiskyvyn ja innovatiivisuuden *ORCI -mittariston* (Organizational Renewal Capability Inventory, Kianto 2008) viitekehyyksessä. Uudistumiskykyinen organisaatio tunnistaa, hallitsee ja kehittää luovasti ja tuottavasti omaa osaamistaan koko ajan. Uudistumiskykyinen organisaatio kehittyy jatkuvasti ja saavuttaa kestävän kilpailuedun. Kun toimintaympäristössä tapahtuu ennakoimattomia muutoksia, pystyy uudistumiskykyinen organisaatio toteuttamaan nopeita strategiset muutokset. Strateginen kyvykkyys on yksi uudistumiskyvyn tekijöistä. (Kianto, Blomqvist & Nisula 2010.)

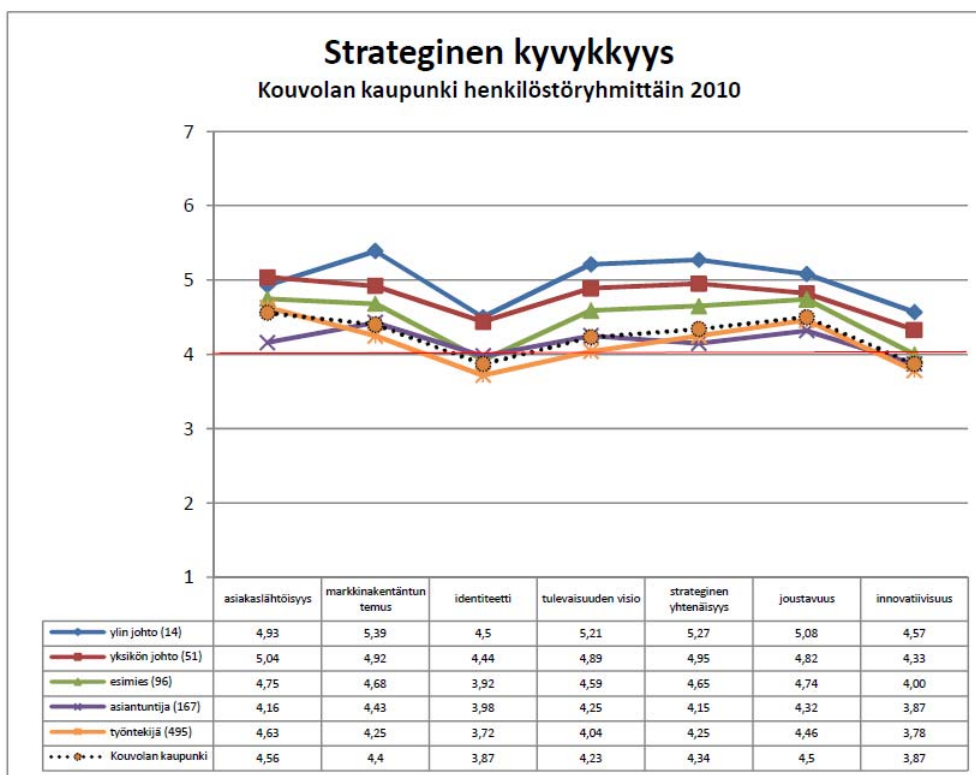
Strategisella kyvykkyydellä tarkoitetaan organisaation kykyä yhdistää identiteetti, joka-päiväiset työtehtävät ja ohjausmekanismit vision kanssa, sekä edellä mainittujen sisäistämistä ja toteuttamista koko organisaatiossa. Jaettu käsitys toiminnan tavoitteista on tärkeää erityisesti muuttuvissa olosuhteissa. (Kianto et al. 2010.)



KUVA 5. Strateginen kyvykkyys Kouvolan kaupungissa 2010 asteikolla 1-7 (Kianto et al 2010, 22).

Tutkimuksen mukaan Kouvolan kaupungin strateginen kyvykkyys on keskitasoa. Eri toimialoilla on pieniä eroja lähes kaikilla osa-alueilla, suurimmat erot verrattuna koko organisaatioon ovat identiteetissä ja joustavuudessa. Konsernihallinnon ja elinkeinotoimen tulokset alittavat koko organisaation keskiarvon ja muiden toimialojen tulokset.

Vahvuutena on asiakaslähtöisyys ja kehittymiskohteena identiteetti. (Kianto et al. 2010, 22.)



KUVA 6. Strateginen kyvykkyys henkilöstöryhmittäin Kouvolan kaupungissa 2010 (Kianto et al. 2010).

Henkilöstöryhmien välillä on merkittäviä eroja strategisessa kyvykkyudessa kaikilla osa-alueilla. Johdon ja osittain myös esimiesten tulokset ovat huomattavasti keskiarvokäyrän yläpuolella, kun taas työntekijöiden ja asiantuntijoiden näkemykset ovat keskiarvokäyrällä tai vähän sen alapuolella. Osa-alueella Strateginen innovatiivisuus työntekijöiden, asiantuntijoiden ja esimiesten tulokset ovat koko organisaation keskiarvoa alemmat. (Kianto et al. 2010, 31.)

Kouvolan kaupunki oli mukana Kuntaliiton ja FCG Finnish Consulting Group Oy:n syksyllä 2010 järjestämässä viestinnän (KISA) -kyselytutkimuksessa. Kyselyssä selviteltiin asukkaiden kokemuksia ja tyytyväisyyttä kaupunkien viestintään. Viestintätutkimuksen mukaan kaupunkien omat verkkosivut ovat jo lähes yhtä tärkeä tiedonlähde kuin paikalliset lehdet ja radiokanavat. Kouvolassa viestintä on vastaajien (n=106) mukaan tyydyttä-

vällä tasolla, kouluarvosanalla 6,84. Kyselyn perusteella eri kaupunkien saamat yleisarviot ovat hyvin lähellä toisiaan. (Kouvolan kaupunki 2010a.)



KUVA 7. Kysely kaupungin viestinnästä 2010 Kouvola (Finnish Consulting Group 2010, 6).

6.1 Kouvolan strategiaprosessi

Uuden Kouvolan ensimmäinen kaupunkistrategia oli siirtymäkauden strategia. Se pohjautui muun muassa yhdistymissopimukseen ja ohjasi kuuden kunnan yhteen liittymistä. Keväällä 2010 laadittiin uusi kaupunkistrategia. Kaupunkistrategiaa luotaessa tunnistettiin yhteiset arvot ja työstettiin yhteistä tulevaisuudenkuvaa. Uutta strategiaa alettiin jalkauttaa syksystä 2011 arvokirjatyövälineen kautta. Kouvolan strategiaprosessi koostui seuraavaksi esiteltävistä vaiheista:

6.1.1 Yhteisten arvojen tunnistaminen

Arvokeskustelut, joihin osallistui kaupungin luottamushenkilöt, johto ja henkilöstö, käynnistyivät helmikuussa 2010. Yhteisiä, työtä ohjaavia arvoja koottiin konsultin johtamissa pienryhmäkeskusteluissa ja kaupunginvaltuuston arvoseminaarissa. Maaliskuussa 2010 nämä keskustelut analysoitiin. Kyselytutkimuksella kuntalaisille, kaupungin henkilöstölle ja alueen yrityksille mitattiin, kuinka tärkeinä tunnistettuja arvoja pidettiin ja kuinka hyvin ne olivat ohjanneet toimintaa. Huhtikuussa 2010 valtuusto keskusteli tunnistetuista arvoista. (Kouvolan kaupungin strategiayksikkö ja A3 Interaction Oy 2010, 5.)

6.1.2 Yhteisen tulevaisuudenkuvan määrittäminen

Lähtökohtana strategian laadinnassa oli kaupungin *nykytila- ja toimintaympäristöanalyysit*. Nelikenttäanalyysissa (SWOT) tarkasteltiin Kouvolan kaupungin vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia. Tärkeää oli tuntea tulevaisuutta vaarantavat uhat ja toimintaa edesauttavat mahdollisuudet. Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä ominaisuuksia, joihin kaupunki voi itse ainakin jossain määrin vaikuttaa. Mahdollisuudet ja uhat kuvaavat kaupungin ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, joihin kaupungin on reagoitava strategisesti oikeilla valinnoilla. (Kouvolan kaupungin strategiayksikkö ja A3 Interaction Oy 2010, 5.)

Strategian muotoilussa käytettiin myös SWOT-tekniikalle käänteistä *TOWS-matriisia*, jolla tarkoitetaan uhkien, mahdollisuuksien sekä heikkouksien ja vahvuuksien ristiintaulukointia. SWOT-analyysin tuloksia työstettiin ristiintaulukoimalla niitä. (Kouvolan kaupungin strategiayksikkö ja A3 Interaction Oy 2010, 5.) TOWSissa kiinnitetään SWOTia enemmän huomiota ulkoiseen toimintaympäristöön. Ongelmana toimintaympäristön tarkastelussa on ympäristön nopea muutos. TOWSsin kehittäjä Heinz Wehrich suosittaa, että TOWS:ia laadittaisiin menneestä, nykyhetkestä ja vaikkapa kahdesta tulevaisuuden ajankohdasta. Näin saataisiin selville, kuinka jotkut organisaation vahvuuksista ovat muuttuneet toimintaympäristön muutoksen myötä heikkouksiksi. Toimintaympäristön mahdollisuudet

pitäisi kyetä käyttämään hyväksi. (Kuntaliitto 2011.) Vahvuuksien, heikkouksien sekä mahdollisuuksien ja uhkien yhdistäminen vaatii selviä strategisia *valintoja* (Wehrich 1982, 8).

Kouvolassa tulevaisuudenkuva laadittiin seuraavasti: **SWOT:** Tammikuussa 2010 johtoryhmät arvioivat organisaation sen hetkistä tilaa, sekä sen vahvuuksia että toimintatavoissa havaittuja heikkouksia. Helmikuussa valtuusto tarkasteli toimintaympäristössä meneillään olevia muutoksia ja ennakoi Kouvolan mahdollisuuksia ja uhkia muutoksen keskellä. **TOWS:** Maaliskuussa työstettiin teema-alueita mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja uhkien torjumiseksi. Työhön osallistui johtoa ja kehittäjiä. **Valinnat:** Huhtikuussa valtuusto tarkensi analyysin tuloksia sekä teki valintoja ja asetti niitä tärkeysjärjestykseen. Toukuussa aineisto jäsennettiin ja esitettiin päämäärinä. **Visio ja toiminta-ajatus:** Valtuusto päivitti toiminta-ajatuksen ja vision toukokuussa strategiatyön pohjalta. (Kouvolan kaupungin strategiayksikkö ja A3 Interaction Oy 2010, 5.)

6.1.3 Jalkautus

Kouvolan kaupungin strategiatyössä jalkautusmenetelmänä käytetään arvokirjaa (liite 3). Toukokuussa 2010 valtuustolle esiteltiin arvojen ja strategian jalkautustapa. Heinä- ja elokuussa 2010 kaupunkistrategia viimeisteltiin valtuuston hyväksyttäväksi. Valtuusto hyväksyi kaupunkistrategian 30.8.2010. Jalkautusta suunniteltiin asiantuntijatyöryhmässä kesällä 2010, ja se käynnistyi syksyllä 2010. Se sitouttaa kaikki Kouvolan kaupunkiorganisaation työntekijät ja luottamushenkilöt toimimaan tunnistettujen arvojen ja yhteisen tahotilan mukaan. Arvokirja on jalkautuksen keskeinen työväline. (Kouvolan kaupungin strategiayksikkö ja A3 Interaction Oy 2010, 5.)

Strategiatyön jalkauttamisessa on käytetty apuna arvokirjakeskustelujen viestintäsuunnitelmaa, julkaisuja ja intranet-sivuja. Arvokirjatyötä on ohjeistettu johdon seminaareissa. Arvokirjatyötä varten on myös koulutettu arvokirjatyön ja -välineistön sisäisiä konsultteja. Intranet-sivuilla on pyydetty henkilökuntaa kertomaan oma tarina ”Miten strategiatyö toteutuu sinun työssäsi?”.

Suosittelavaa on, että strategiset suunnitelmat kuvataan (Doucet et al 2008, 1-12). Strategia-arkkitehtuurin kuvaamisen ja dokumentaation välineeksi on kehitetty organisaatiota-soittain luotava hierarkkisesti tarkentuva tiekartasto (kuva 8), jolla pyritään tukemaan osallistavaa johtamista, läpinäkyvyyttä ja organisaation kokonaistarkastelua. Kuvaamisessa käytetään teorioina organisaation mallintamista ja yritysarkkitehtuurimenetelmiä. (Doucet et al 2008, 1-12.) Ns. upotetun arkkitehtuurin avulla pyritään siihen, että johtajat tuottavat kuvauksia normaalityönsä puitteissa (Doucet et al 2008, 1-12). Kuvaaminen mahdollistaa myös ennakoivan puuttumisen (proaktiivisuuden) toimenpiteisiin, niiden ajoitukseen ja organisointiin (Kouvolan kaupunki 2010c. Strategia-yksikkö).

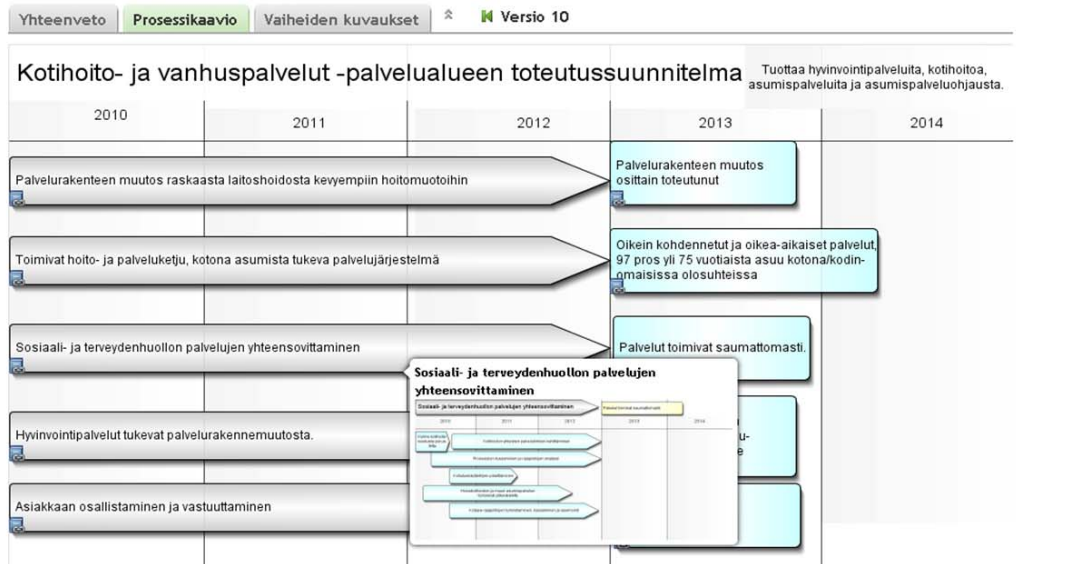
Strategia-arkkitehtuuri

❖ Kuvausrakenteet luotu ja sisäiset konsultit koulutettu



Kotihoito- ja vanhuspalvelutpalvelualue

Valtonen, Katarina 9.3.2010 09:26
 Toukoaho, Martti 10.3.2010 10:26



TIETOHALLINTO
 4.6.2010 Kouvolan kaupunki / Strategiayksikkö: Korhonen Ismo, Valtonen Katarina

13

KUVA 8. Kouvolan kaupungin strategia-arkkitehtuurin kuvaamismalli (Kouvolan kaupungin strategiayksikkö 2010b, 13).

6.1.4 Arviointi ja seuranta

Strategian laadinta on Kouvolassa ja yleisimmin kunnissa valtuustokausittain toistuva prosessi. Useimmiten laadintaprosessi kulkee ylhäältä alaspäin päätyen takaisin ylös. Kouvolassa puhutaan talousarvion yhteydessä vuosittain suunniteltavista toiminnallisista tavoitteista. Nämä esitetään talousarvion yhteydessä. Toiminnalliset tavoitteet on johdettu kaupunkistrategiasta ja esitetään budjettiasiakirjassa. Näitä myös seurataan tilinpäätöksessä sekä osavuosikatsauksissa. Tavoitteiden toteutuma raportoidaan verbaalisti toimijoittain.

Mittaristoa ei ole vielä kehitetty raportoinnin asteelle. Mittaristoa on hahmotettu keräämällä strategisten toimenpiteiden suunnittelun yhteydessä tietoa mittariehdokkaista. Useita keskeisiä strategisia mittareita on Kouvolassa mahdollista kehittää johdon olemassa olevista tietojärjestelmistä tai mittauksista, esim. talousluvuihin, henkilöstötyytyväisyydestä, asiakaspalautejärjestelmästä ja johdon itsearviointikäytännöistä lähtien. Mittaristoa on tarkoitus kehittää muun muassa yhteistyössä johdon raportoinnin kehittämisen kanssa, esim. Kaakonkulman Business Intelligence-hankkeessa, jossa yhteistyötä tehdään Lappeenrannan ja Kotkan seutujen kanssa. Myös uutta tietojärjestelmätukea tarvitaan muun muassa itsearvioinnin tukemiseen.

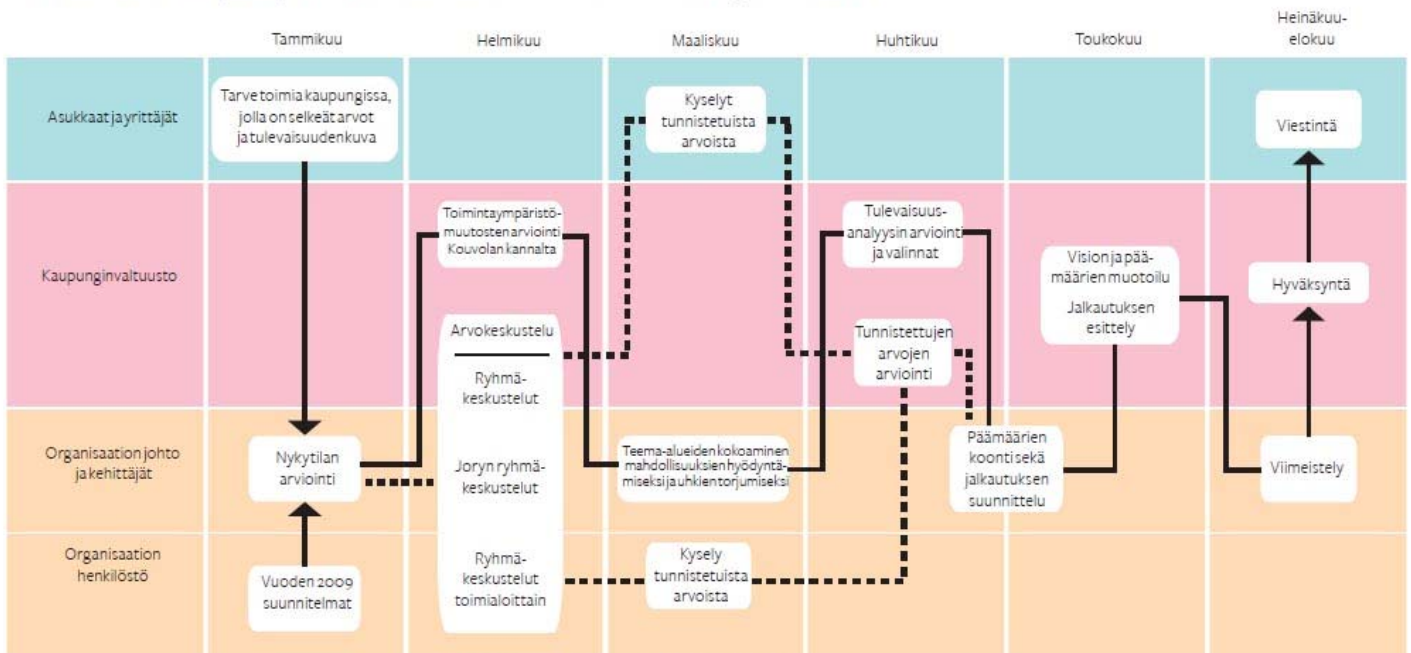
Miten kaupunkistrategia luotiin?

Tavoite:

Sisäistetään, miten strategia on syntynyt.
Ymmärretään, kuinka laaja ihmisjoukko sitä on valmistellut.

Työskentelyohje:

Tutustutaan strategian valmisteluun.



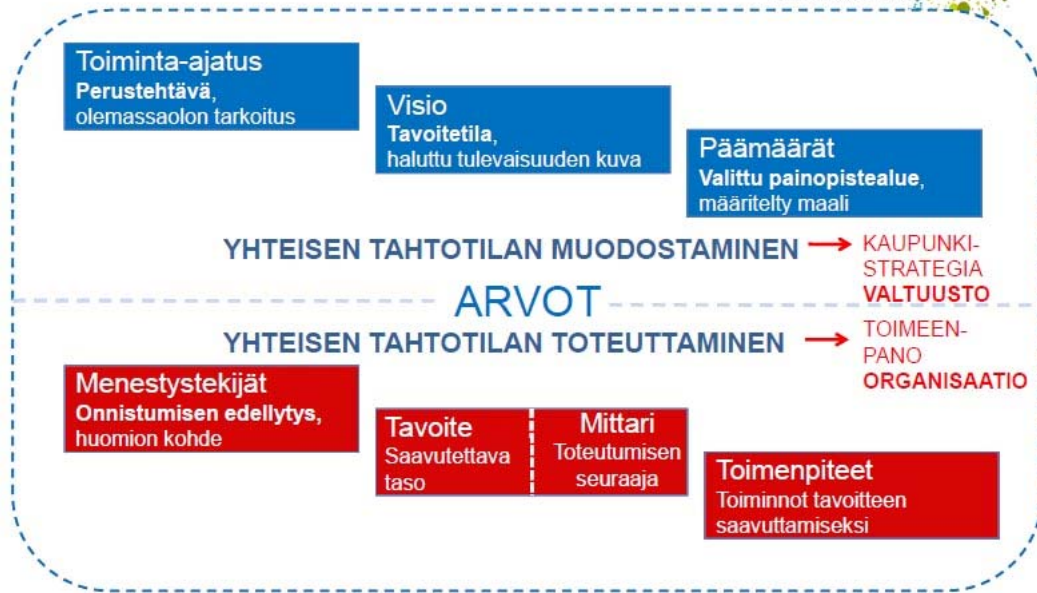
Kuva 2. Uuden kaupunkistrategian muodostaminen 2010.

KUVA 9. Miten kaupunkistrategia luotiin (Kouvolan kaupungin strategiayksikkö 2010b).

Kouvolan kaupunkistrategia on ylitason strategia, joka antaa suuntaviivat toimialojen ja tulosyksiköiden suunnitelmille ja strategioille. Osastrategioista on pyritty eroon, mutta kaupunkistrategian lisäksi on vielä muitakin strategioita, kuten viestintästrategia ja elinkeinostrategia. Näiden sisältämät strategiset toimenpiteet on kuvattu yhteiseen strategiakuvastoon.

STRATEGIAKOKONAISUUDEN OSAT JA TOIMINTA valtuuston ja organisaation roolit ja vastuut

KOUVOLA
KYMIJOEN KAUPUNKI



Kuva 10. Kouvolan kaupungin strategiakokonaisuuden osat ja toiminta (Kouvolan kaupungin strategiayksikkö 2010a, 5).

STRATEGIA ILMAISTAAN SUUNNITELMANA, JONKA OSIA OVAT:



Kouvolan kaupunki, strategiayksikkö KH 23.8.2010

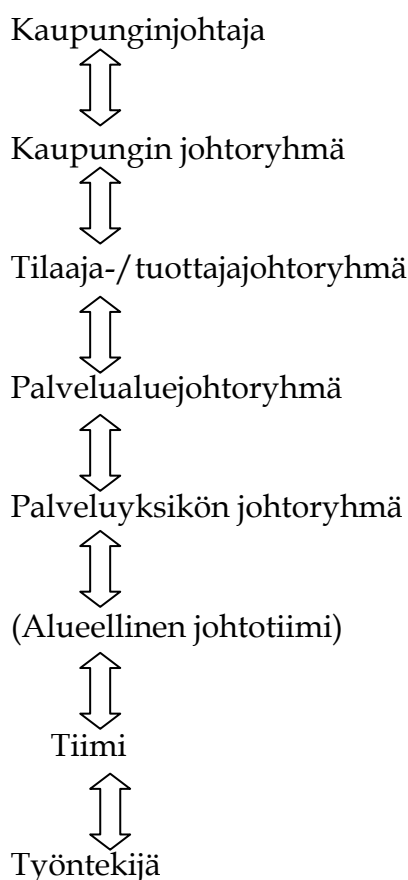
6

KUVA 11. Kouvolan kaupunkistrategian peruskäsitteet (Kouvolan strategiayksikkö 2010a, 6).

6.2 Arvokirja

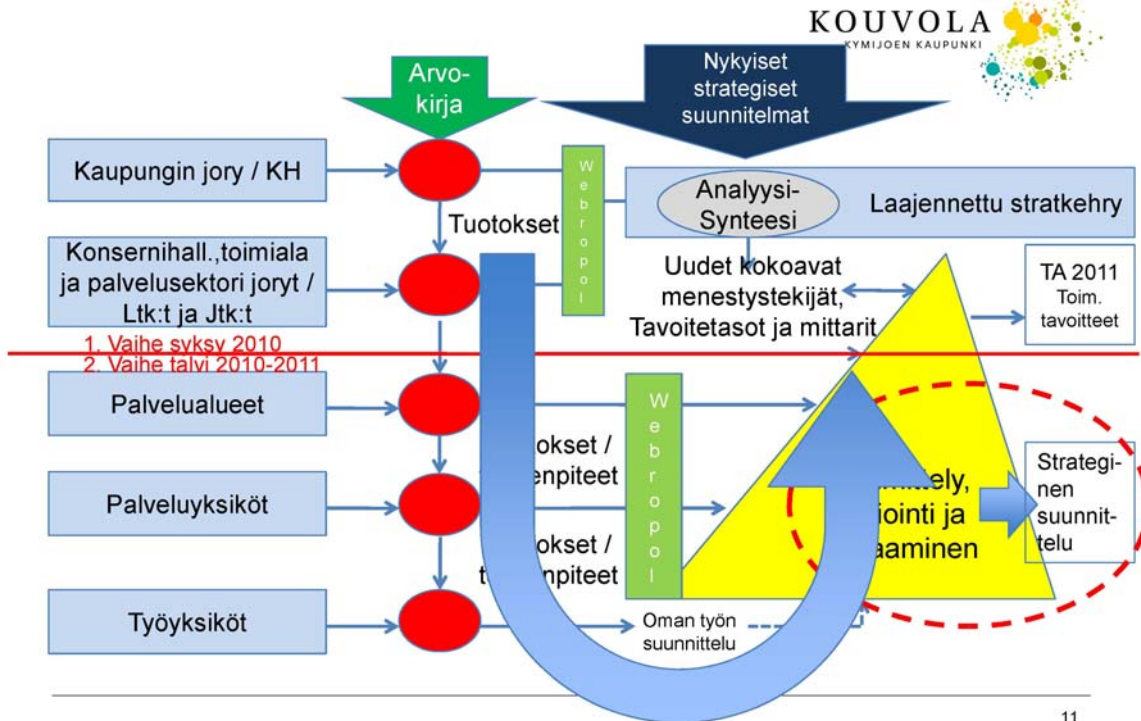
Kouvolan kaupungin strategiatyössä jalkautusmenetelmänä käytetään arvokirjaa (liite 3). Arvokirjan suunnittelu, toimeenpano ja viestintä suunniteltiin niin kutsutussa sparrausryhmässä, johon kuului konsultti, henkilöstö-, viestintä- ja strategiayksikön edustajat. Arvokirjan avulla mietitään tiimikeskusteluissa, mitä toiminta-ajatus, visio, strategiset päämäärät ja arvot tarkoittavat työssämme. Kaupunkistrategian jalkautus on aloitettu ylhäältä alaspäin. Johtajista, joita Kouvolan kaupungissa on noin 380, keskustelut etenevät työntekijätason tiimikeskusteluihin asti. Strategiakeskustelua käydään koko organisaatiossa. Tiimeissä käydyt keskustelut raportoidaan ylemmälle johdolle. (Kouvolan kaupunki 2010d.)

Arvokirjassa on selitetty strategiatermit, kerrottu tavoite ja annettu työskentelyohje. Lisäksi kirja on kuvitettu asioiden havainnollistamiseksi. Kirjassa on varattu tilaa omille muihinpanoille sekä yhteiselle näkemykselle. Yhteiset näkemykset kirjataan keskusteluiden jälkeen seurantaohjelmaan. (Valtonen, Veripää & Salonsaari-Eloranta, 2011.) Työtiimi koontuu yhteiseen kehittämispäivään tai keskustelutilaisuuksiin, joissa jokainen osallistuu strategiaa toteuttavien toimenpiteiden ideointiin. Jokainen arvioi myös arvojen tärkeyttä ja toteutumista sekä näitä ehkäiseviä ja edistäviä tekijöitä. Tiimikeskusteluissa tuotetut ideat koostetaan kullakin johtamistasolla ja esimerkiksi toimipisteiden johtajat analysoivat oman toimipisteen ideat. Kehittäminen jatkuu analysoimalla ja suunnittelemalla toimenpiteet strategiakuvaan. Arvokirjakeskustelut etenevät kaupungin johtoryhmästä tilaaja- ja tuottajajohtoryhmiin, palvelualueille, palveluyksiköihin ja alueellisiin tiimeihin. Kehityskeskusteluissa työntekijät voivat tukeutua arvokirjakeskustelussa sovittuihin tiimitavoitteisiin. (Kouvolan kaupunki, strategiayksikkö, 2010c.)



KUVA 12. Arvokirjakeskusteluiden eteneminen Kouvolan kaupungissa (Veripää 2010).

ARVOKIRJA STRATEGIAN JALKAUTTAJANA JA SEN KÄYTTÖ STRATEGISESSA SUUNNITELUSSA



KUVA 13. Kouvolan kaupungin arvokirja strategian jalkauttajana ja sen käyttö strategisessa suunnittelussa (Kouvolan kaupungin strategiayksikkö 2010d).

7 MENETELMÄT

Tutkimusstrategiana on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan Kouvolan kaupungin strategian jalkautusta arvokirjan ja viestinnän avulla. Tutkimuksessa on hyödynnetty kokemusperäistä tietoa ja keskitytty kohteen taustaan, tarkoitukseen, merkitykseen ja esiintymisympäristöön. Käytännön strategiatyötä lähestytään yhdistämällä strategista ajattelua ja -käytäntöä kohti tutkimussuuntauksien tuloksia.

Tämä tutkimusaihe on valittu, koska tutkimuksen avulla saadaan tietoa Kouvolan kaupungin strategiatyön nykytilasta ja strategia-ajattelusta. Uusi Kouvolan kaupunki aloitti vuonna 2009, jolloin voimassa oli uudelle kaupungille vuonna 2008 laadittu siirtymävaiheen strategia. Organisaatiossa on strategiatiimi, jonka johdolla uutta vuoden 2010 kaupunkistrategiatyötä on tehty. Strategiatiimin tueksi tarvittiin myös viestinnän osuutta, siksi tälle tutkimukselle oli tarvetta. Kuntaorganisaatiossa strategian viestintää ja strategia-prosessia on tutkittu vasta vähän. Seuraavaksi kuvataan tutkimusmenetelmää ja tutkittavaa kohdetta.

7.1 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa on pyritty vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

Miten Kouvolan arvokirja koetaan strategiaproessin työvälineenä?

Miten strateginen ajattelu ja johtaminen ilmenee tutkittavassa tapauksessa?

Miten viestinnän tulisi toimia, jotta strategia saadaan käytäntöön?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haetaan vastausta siihen, miten arvokirja koetaan strategiaproessin työvälineenä ja miten sen kautta omaksutaan strategia. Toisen tutki-

muskysymyksen avulla keskitytään kuntaorganisaation johtamishaasteisiin ja strategiseen ajatteluun. Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla tuodaan esille viestinnän merkitys strategiaprosessissa. Tutkimuksessa on selvitetty Kouvolan kaupungin arvokirjan ja viestinnän avulla tapahtuvaa strategiatyötä. Tarkoituksena on ollut kuvata strategiatyökoke-
musta, strategisen ajattelun ilmenemistä ko. kohteessa ja analysoida kokemuksen tuotta-
maa tietoa.

7.2 Laadullinen tapaustutkimus

Reseptiotutkimuksen avulla on tutkittu arvokirjaa ja viestintää sekä kokemusta niistä. Tutkimus on luonteeltaan empiirinen. Tavoitteena on tehdä konkreettisia havaintoja ja ymmärtää strategiatyötä. Tutkimuksessa on havainnoitu empiirisesti organisaation työn-
tekijöiden kokemuksia ko. työstä ja jäsenetty kokemusperäistä tietoa. Tutkimuksen läh-
tökohtana on koottu tutkimusaineisto. Aineistolähtöisessä analyysissä teoria rakennetaan
empiirisistä tutkimustuloksista, jolloin aineisto kuitenkin rajataan analysoinnin mielek-
kyuden säilyttämiseksi (Eskola & Suoranta 2005, 19). Koska työssä on hyödynnetty koke-
musperäistä tietoa, on tutkimus laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään koh-
teen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun
ja kieleen.

Tutkimuksessa on rajauduttu Kouvolan kaupungin strategian jalkautukseen viestinnän ja
arvokirjan avulla, joten kyseessä on tapaustutkimus. Tapaustutkimus tehdään aiempaa
teoriaa laajentaen. Käytännön strategiatyötä lähestytään yhdistämällä strategista ajattelua
ja -käytäntöä kohti tutkimussuuntauksien tuloksia. Strategiatyötä on tarkasteltu useista
eri näkökulmista. (Routio 2010.)

Tapaustutkimuksessa valitaan tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma
tai joukko tapauksia, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit.
Yksittäistapauksia tutkitaan luonnollisessa ympäristössä kuvailemalla yksityiskohtaisesti

tutkittavaa ilmiötä. Kuvailevat menetelmät eivät välttämättä pyri selittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä, testaamaan hypoteeseja, tekemään ennusteita, vaan tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. (Anttila 1996, 250; Hirsjärvi ym. 2004, 125-126.)

Tavoitteena on oman välittömän kokemuksen ja tutkittavan kohteen eli Kouvolan kaupungin ihmisten kokemusten kautta tuottaa tutkimuskohteesta syvällistä tietoa. Tiedon hyödyntäminen liittyy fenomenologiseen tutkimusstrategiaan. Menetelmän taustalla on fenomenologis-hermeneuttinen suuntaus, joka korostaa ihmisen havaintoihin ja kokemuksiin perustuvaa tiedon tuottamista. Menetelmän taustalla on myös sosiaalinen konstruktivismi, jossa tiedon, todellisuuden ja sen rakenteiden ja ilmiöiden nähdään muodostuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa.

7.3 Aineiston hankinta

Tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi on valittu aineistolähtöinen laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa osallistuvat havainnoinnit, haastattelut ja kirjallinen aineisto analysoidaan. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa aineistolähtöisesti uusi strategian viestintäsuunnitelma- ja jalkautusmalli kuntaorganisaatiolle. Tutkimukseen on pyydetty lupa kaupunginjohtajalta. Kaupunginjohtajan viranhaltijapäätös (liite 1) on käsitelty kaupunginhallituksessa (1.11.2010, § 356). Tutkimusluvassa on pyydetty ennakolta lupa tutkia poliittisen johdon strategiatyötä. Tämä osuus jätettiin tutkimuksessa pois, koska poliittinen johto ei vielä ollut tutkimuksen aikana aloittanut arvokirjatyötä. Lisäksi tutkimusluvassa on kerrottu aineiston keruumenetelminä myös fokusryhmätyö, joka jätettiin pois. Fokusryhmätyötä ei tehty, koska tutkittavassa kohteessa haluttiin edetä arvokirjatyössä johtamishierarkian mukaan johdosta alaspäin. Johtajat osallistuvat arvokirjatyöhön ensin, jonka jälkeen he vetävät nämä yhteiset keskustelut alaisilleen ja niin edelleen.

7.3.1 Osallistuva havainnointi

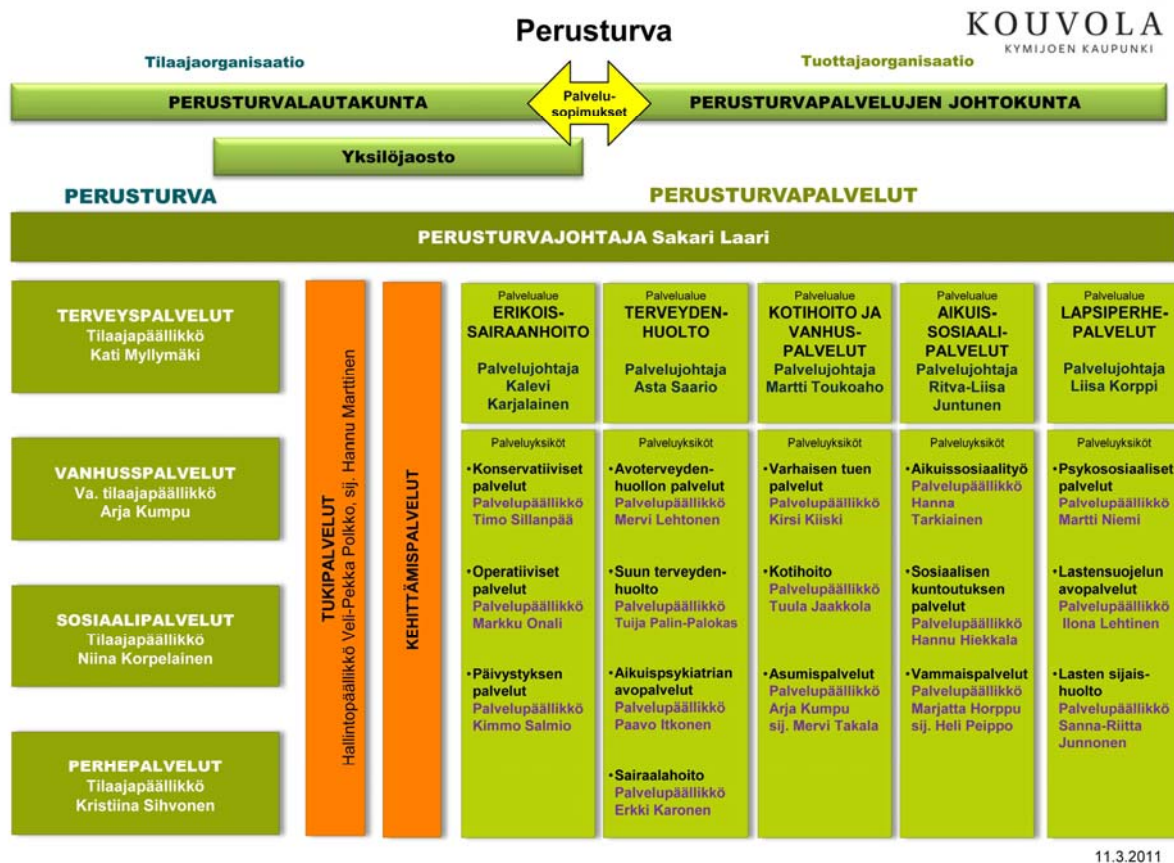
Osallistuvassa havainnoinnissa tutkittavasta ilmiöstä on koottu tietoa sitä seuraamalla ja tekemällä havaintoja. Tutkija on toiminut osana havainnoitavaa tilannetta ja yhteisöä. Tutkija ei ole sitoutunut emotionaalisesti tutkittavaan ryhmään, joten tutkimuksen objektiivisuus ei ole heikentynyt. Tutkijan objektiivisuus on syntynyt kaiken subjektiivisuuden tiedostamisesta. Havainnointia on käytetty sekä itsenäisenä että haastattelun tukena. Havainnointia on kritisoitu menetelmänä siitä, että havainnoija saattaa häiritä tilaisuuksia. (Hirsjärvi et al. 2004, 202.) Tässä tutkimuksessa havainnoija on ollut osa tutkittavaa organisaatiota. Tutkija on havainnoiteja tehdessään kokenut ilmapiirin vapautuneeksi ja osallistunut kokouksiin tutkittavien ehdoilla. Havainnoija on kertonut kokouksien alussa olevansa tutkimusroolissa, ei työroolissa sekä kertonut tutkimuksen taustaa. Perusturvan kokouksissa tutkijalle on muodostunut strategia-asiantuntijan rooli, koska häneltä kysyttiin joitakin strategiaviestinnän asioita. Kokouksiin menemisestä on sovittu etukäteen puheenjohtajan kanssa ja kerrottu tutkimusluvasta. Kokouksien alussa on myös pyydetty lupa nauhoittaa kokoukset. Havainnoija on nauhoituksen lisäksi tehnyt kokouksien aikana muistiinpanoja.

Havainnoinnin etuna on, että sen avulla voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi on todellisen elämän ja maailman tutkimista. (Hirsjärvi et al. 2004, 202.) Havainnointi täydentää hyvin haastatteluilla kerättävää aineistoa. Haastattelu kertoo henkilöiden ajattelutavoista, uskomuksista ja tuntemuksista. Havainnointi antaa tietoa siitä, mitä todella tapahtuu ja toimivatko ihmiset kuten sanovat toimivansa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 207.)

Tutkimuksessa on käytetty strukturoimatonta havainnointia, koska haluttiin saada mahdollisimman paljon ja monipuolista ennakkotietoa asiasta hyödyntäen tutkittavan ilmiön teoriaa. Teorian avulla tehtiin ennakko-oletuksia siitä, mitä ilmiössä tulee tapahtumaan ja sen mukaan rekisteröitiin havainnoidut seikat (Anttila 1996, 218-224; Flick 1998, 137). Havainnoinnin tavoitteena oli saada kokonaiskäsitys siitä, miten arvokirja koetaan johtoryhmissä ja miten työskentely etenee.

Tutkimuskohteessa tutkija on havainnoinut perusturvan toimialan johtoryhmien strategiakokouksia. Tutkija on osallistunut perusturvan johtoryhmän kokouksiin 13.9. ja 27.9. sekä perusturvan palveluiden johtoryhmän kokouksiin 4.10. ja 27.10. Lisäksi on tutkittu strategiayksikön tuottamaa aineistoa edellä mainituista kokouksista.

Perusturvan toimiala hoitaa sosiaali- ja terveystoimen palveluja. Perusturvan toimialalla on töissä määräaikaiset mukaan lukien yli 2200 henkilöä. Tilaajahallinnossa vakituisia on 5, kehittämisspalveluissa 4 ja tukipalveluissa 40 henkilöä. Perusturvapalveluissa henkilöstöä on aikuissosiaalipalveluissa noin 150, erikoissairaanhoidossa noin 250, kotihoito- ja vanhuspalveluissa noin 920, lapsiperhepalveluissa noin 100 ja terveydenhuollossa noin 500. Vuonna 2011 henkilöstömäärä lisääntyi, kun erikoissairaanhoidon palvelut tulivat osaksi perusturvapalveluja. Johtoryhmiä on sopimusohjausmallin mukaisesti perusturvan johtoryhmä ja perusturvapalveluiden johtoryhmä. Perusturvan johtoryhmässä jäseniä on kahdeksan ja perusturvapalveluiden johtoryhmässä kahdeksantoista jäsentä.



KUVA 14. Perusturvan toimialan organisaatiokaavio2011 (Kouvolan kaupunki 2010).

7.3.2 Teemahaastattelut

Aineistoa on hankittu myös käyttämällä puolistrukturoitua haastattelua eli teema-haastattelua. Teemahaastattelut on valittu, koska ne sopivat aineiston hankinta-menetelmäksi silloin, kun halutaan antaa haastateltavalle mahdollisuus tuoda esille itse-ään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, tai tutkittavaa ilmiötä on tutkittu vähän tai aiempaa tietoa halutaan syventää ja hakea uutta näkökulmaa. (Hirsjärvi ym. 2004, 194.) Tutkija on kartoittanut tapauksessa ilmeneviä mielipiteitä, käsityksiä, havaintoja, asenteita, arvoja ja kokemuksia. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija on aloittanut ennalta päättämistään teemoista (liite 2), mutta ei ole käyttänyt valmista kysymyssarjaa. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata tutkittavan kohteen strategiaymmärrystä, strategista ajattelua ja strategian käytäntöön viemistä. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkijalle jää vapaus sovittaa kysymysten muoto ja osittain sisältökin henkilön ja keskustelun

lun kulun mukaan (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 138). Haastattelut on äänitetty, litteroitu ja niistä on tehty muistiinpanoja. Sosiaalisen konstruktivismin mukaan tieto on löydettävissä ihmisten välisistä keskusteluista ja neuvotteluista, joissa he jakavat ympäröivää todellisuutta keskenään (Slife & Williams 1995, 82). Haastattelu on vastavuoroista, jossa haastattelija ja haastateltava ovat aktiivisia toimijoita.

Haastattelutilanteessa tärkeää on luottamuksellinen ilmapiiri. Tutkijalla on vaikutusta haastatteluun. Haastattelut on tehtävä niin, ettei synny eettisesti ei-hyväksyttäviä työskentelytapoja, esimerkiksi hyväuskoisuuden hyväksikäyttöä, auktoriteettia tai johdattelua. (Eskola & Suoranta 2005, 93.) Tässä tutkimuksessa on toteutettu ensin koehaastattelu, jolloin kysymyksiä ja haastattelukäytäntöjä on voitu pohtia ennen varsinaista haastattelua.

Tutkimuskohteessa tutkija on haastatellut johtoryhmän johtajajäsenet (kaupunginjohtaja, hallintojohtaja, talous- ja strategiajohtaja, henkilöstöjohtaja, sivistyksen tilaajajohtaja, teknisen ja ympäristötoimen tilaajajohtaja, perusturvan tilaajajohtaja, vt. liiketoimintajohtaja ja elinkeinotoimen kaupunginjohtaja), viestintäpäällikön, strategiapäällikön ja -suunnittelijan yksilöhaastatteluina. Haastateltavia oli kaiken kaikkiaan kaksitoista (12), joista kolme oli naisia. Haastatellut ovat johtohenkilöitä ja strategiatyön kannalta keskeisiä henkilöitä. Tutkimuksen aikana arvokirjakeskusteluja ei vielä oltu käyty kaikkien työntekijöiden kanssa, vaan keskustelut olivat edenneet hierarkisesti johtoryhmittäin. Haastattelut on käyty jokaisen haastateltavan omassa työhuoneessa, jotta haastatteluissa olisi mahdollisimman tuttu ja vapaa ilmapiiri. Haastattelija kertoi aluksi miksi tutkimusta tehtiin ja pyysi luvan haastattelun nauhoitukseen sekä antoi haastateltaville haastattelun aihepiirit eli tema-alueet (liite 2). Haastattelun aikana tutkija kirjasi keskeiset asiat haastattelulomakkeelle. Haastattelutilanteet ovat olleet rauhallisia ja niihin on lähetetty jokaiselle kutsu hyvissä ajoin etukäteen, aika on varattu kalenteriin. Haastattelujen kesto vaihteli tunnista puoleentoista tuntiin. Kaksi haastattelua jouduttiin keskeyttämään vähäksi aikaa, kun oveen koputettiin ja haastateltava kävi kertomassa, että haastattelu oli käynnissä. Haastattelut käytiin 5.11 - 22.12.2010 välisenä aikana. Haastattelutilanteissa haastateltavat olivat tutkijan mielestä sitoutuneet haastatteluun ja ilmapiiri oli innostava. Haastattelija

johdatti haastatteluaineistoon pyytämällä kertomaan mikä on strategia. Haastattelun kuluessa haastattelija avasi joitakin käsitteitä, esimerkiksi strategia-ajattelu käsitteenä oli monelle vieras. Strategiaviestintää ei erikseen jaoteltu ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, vaan tutkija antoi haastateltavan itse päättää missä laajuudessa hän asiasta kertoi.

7.3.3 Kirjallisen aineiston analysointi

Kirjallista aineistoa on kerätty pääasiallisesti Kouvolan kaupungin strategiayksikön tuottamasta materiaalista. Tutkimuksessa on analysoitu johdolle suunnatun strategian kehittämisryhmän muistioita ja esitysmateriaaleja, arvokirjakeskusteluja fasilitoijoiden sisäisten konsulttien koulutus- ja kokousaineistoa sekä valtuustoseminaarien aineistoa. Tutkija on myös osallistunut strategiakehittämisryhmän jäsenenä seuraaviin strategiakehittämisryhmän kokouksiin: 7.5.; 10.9.; 4.10.; 22.10. ja 1.12.2010 ja arvokirjakeskusteluissa olleiden sisäisten konsulttien kokoukseen 11.3.2011. Strategiatyön aineistoa on pääasiallisesti julkaistu kaupungin intranetissä, josta se on ollut saatavilla (Kouvolan kaupunki 2010c). Aineisto on toiminut havainnoinnin ja tutkimuskohteessa tehdyn tutkimuskuvauksen tukena.

Strategian kehittämisryhmä tarkastelee strategiakokonaisuutta. Kehittämisryhmässä on konsernihallinnon ja toimialojen johtajia sekä muita johtajia ja kehittäjiä. Ryhmä kävi ensimmäisenä toimintavuonna 2009 erityisesti läpi konsernin toimintakokonaisuuksia. Ryhmän kokoonpano on muodostunut vaihtuvaksi. Vuonna 2010–2011 on pidetty kymmenen strategian kehittämisryhmän kokousta, joissa on käsitelty seuraavia asioita. (Kouvolan kaupunki, strategiayksikkö, 2010c.)

20.1.2010 Laajennettu strategian kehittämisryhmä 1/2010. Kokouksessa analysoitiin joulukuussa tehtyä kokonaistarkastelua ja analysoitiin siirtymäkauden kaupunkistrategiaa.

15.2.2010 Laajennettu strategian kehittämisryhmä 2/2010. Kokouksessa käytiin läpi 22.2. pidettävän valtuustoseminaarin kulku ja materiaalit: organisaation sisäiset heikkoudet ja vahvuudet -kyselyn vastaukset sekä toimintaympäristön muutostekijät.

26.3.2010 Laajennettu strategian kehittämisryhmä 3/2010. Kokouksessa esiteltiin alustavaa arvoraporttia ja koottiin arvojen sparrausryhmä. Valtuuston ideoimia mahdollisuuksia ja uhkia analysointiin ja ideoitiin ryhmätyönä. Huhtikuun valtuustoseminaarin ohjelma käytiin lävitse.

7.5.2010 Laajennettu strategian kehittämisryhmä 4/2010 tuotti kaupunkistrategian päämääräehdokkaiden sisältöjä.

10.9.2010 Laajennetussa strategian kehittämisryhmässä 5/2010 esiteltiin uusi kaupunkistrategia ja sen jalkautustapa.

30.9.2010 Strategian kehittämisryhmä 6/10 laati kaupungin yhteisiä menestystekijöitä uuteen kaupunkistrategiaan. Tilaisuudessa käsiteltiin myös toiminnallisten tavoitteiden laadintatapaa.

4.10.2010 Strategian kehittämisryhmä 7/10 jalosti yhteisiä menestystekijöitä uuteen kaupunkistrategiaan.

22.10.2010 Laajennettu strategian kehittämisryhmä 8/10 kokoontui keskustelemaan yhteisten menestystekijöiden merkityksestä ja sisällöstä. Kokouksessa tarkasteltiin myös toiminnallisten tavoitteiden laadintatilannetta ja arvokirjatyön etenemisen käytäntöjä.

1.12.2010 Laajennettu strategian kehittämisryhmä 9/2010 keskusteli strategian jalkautusprosessista ja sen tehostamisvisiosta.

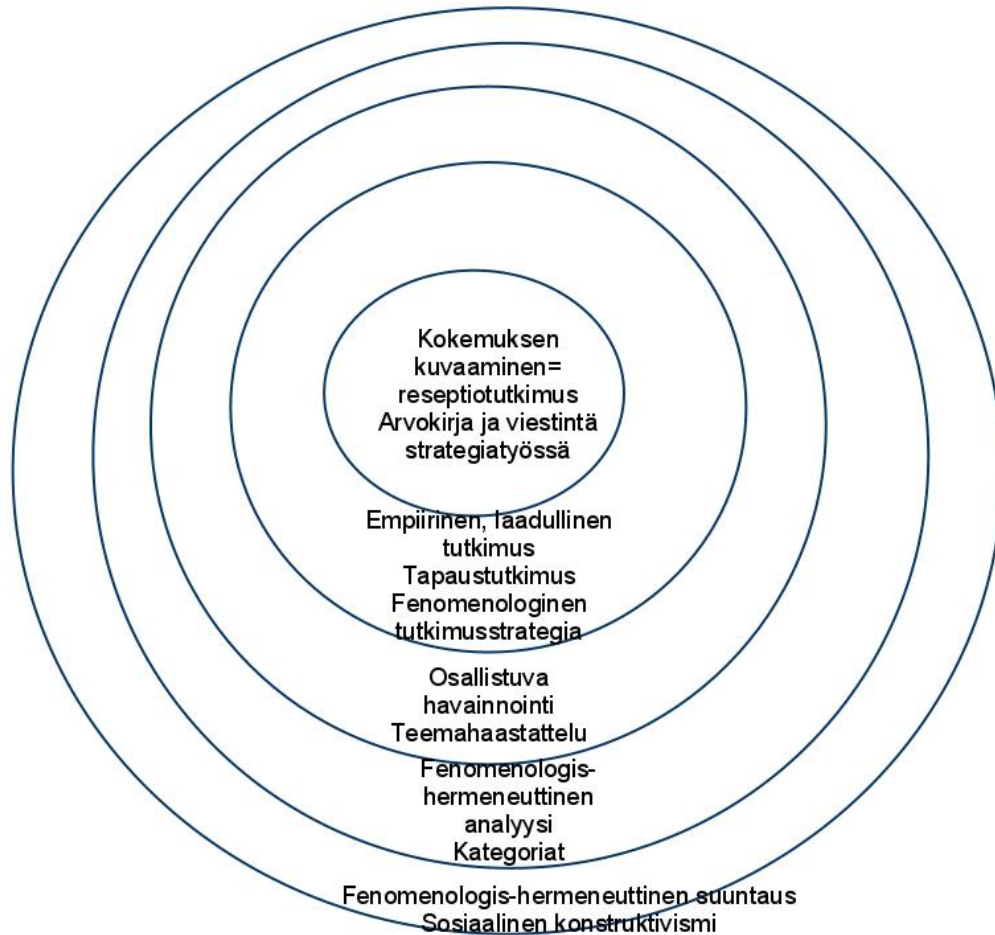
28.1.2011 Strategian kehittämisryhmä 1/11 esiteltiin etenemistä arvokirjakeskusteluista strategisten suunnitelmien laadintaan.

Lisäksi tutkija on osallistunut arvokirjan ja strategiajulkaisujen suunnitteluun.

7.4 Tutkimusaineiston analyysi

Analyysia voidaan kuvata fenomenologis-hermeneuttiseksi, jolloin fenomenologian periaatteita yhdistetään kohteen tulkinnalliseen analyysiin. Analyysissä on käytetty kategorioita, jossa tekstimassasta on pyritty löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset kategoriat. Fenomenologinen analyysi voi tutkimuskohteen tarkastelun lisäksi rakentua tutkijan itsensä ja omien kokemusten ja ymmärrysprosessien tarkastelusta. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg, 2010.)

Analyysin pohjalta tehdään johtopäätökset Kouvolan kaupungin strategian käytäntöön viemisestä johdon näkökannalta. Erityisesti on keskitytty saamaan vastaus tutkimuskysymyksiin: mitä tarkoittaa strategia, miten arvokirja koetaan strategiaprosessin työvälineenä, miten strateginen ajattelu ja johtaminen ilmenee tutkittavassa kohteessa ja mikä on viestinnän merkitys strategiatyössä. Lisäksi analyysin pohjalta on laadittu kunnan viestintäsuunnitelmamalli strategian käytäntöön saattamisen tueksi.



KUVA 15. Tutkimuksen menetelmäpolku (Veripää 2010).

Aineiston käsittely ja analysointi on aloitettu heti aineiston keruuvaiheen jälkeen. Tutkimusaineisto analysoitiin järjestämällä ja luokittelemalla aineisto sekä tekemällä johtopäätökset. Tutkimusprosessin analysointi muodostaa kiinteän rakennelman, eikä siitä voida erottaa eri vaiheita. (Hirsjärvi ym. 2004, 209.) Haastatteluaineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sananasaisesti jättämällä ylimääräisiä täytesanoja kuten ”niin no” pois ja laittamalla kysymysmerkkejä kohtiin, joista ei saatu selvää. Litterointi tehtiin koko haastatteluaineistosta ja litterointityötä teki tutkijan lisäksi tutkimusavustaja Tiina Aro. Ensin aineistosta muodostettiin kokonaiskäsitys lukemalla aineisto moneen kertaan. Litteroitua haastatteluaineistoa tuli yhteensä 97,5 sivua. Pisin keskustelu oli 15,5 sivua ja lyhin 3 sivua. Haastateltavia oli kaksitoista ja haastattelujen keskimääräinen kesto oli puolitoistatuntia.

Fenomenologisen tutkimuksen analyysin tulisi aina sisältää viisi vaihetta, jotka toimivat tutkimuksessa sisällön analyysimenetelmänä seuraavalla tavalla:

Ensin tutkimuksessa tutustuttiin tutkimusaineistoon avoimesti, ilman ennakkokäsityksiä ja huolelliseen kokonaisnäkemykseen pyrkien. (Perttula 1995, 69 - 70). Aineistoon syvennyttiin litteroinnin kautta sekä lukemalla että kuuntelemalla. Analyysin apuna oli sekä tutkimuskysymykset että tutkimusasetelma.

Toisessa vaiheessa tutkimusaineistosta erotettiin merkityksen sisältäviä yksiköitä, jotka ilmaisevat tutkittavan ilmiön kannalta olennaisen, sellaisenaan ymmärrettävän merkityksen. Merkityksen sisältävien yksiköiden erottamisessa on tärkeää tutkijan intuitio. (Perttula 1995, 72.) Tutkimusaineiston jakamisella merkityksen sisältäviin yksiköihin varmistetaan, että aineistosta nousevat merkityssisällöt ovat tutkittavan kokemuksen olennaisia osia eivätkä tutkijan etukäteisoletukset tutkittavasta ilmiöstä vaikuta analyysiin (Perttula 1995, 72 - 73). Analyysiyksikkönä käytettiin sanaa, lausetta, tai useamman lauseen kokonaisuutta. Aineistosta eroteltiin merkityksen sisältämät yksiköt alleviivaamalla. Tässä tutkimuksessa merkityksen sisältämät yksiköt liittyivät tutkimukseen osallistuvien kokemukseen strategiaprozessista. Jos tutkimuksessa tuli esille uusia kokemuksia, erotettiin uusi merkityksen sisältämä yksikkö.

Seuraavaksi, kolmannessa vaiheessa, käännettiin jokainen tutkimuksessa esiin tullut merkityksen sisältävä yksikkö tutkijaa edustavan tieteenalan kielelle (Perttula 1995, 74 - 75). Ammattikielelle kääntäminen tapahtui siten, että tietyn merkityksen sisältämän yksikön sekä siitä tehtävän käännöksen yhteys on selvästi nähtävissä. Tällä tavoin pyrittiin tavoittamaan merkityksen sisältävien yksiköiden ilmentämä kokemuksen keskeinen sisältö. (Perttula 1995, 74 - 75.)

Neljännessä vaiheessa muodostettiin käännettyistä merkityksen sisältävistä yksiköistä yksilökohtainen merkitysverkosto. Käännettyt merkityksen sisältävät yksiköt asetettiin sisällöllisesti toistensa yhteyteen ja niiden keskeisyyttä sekä sisällöllisiä yhteyksiä ilmiöön nähden tutkittiin. (Perttula 1995, 77,78.) Keskeistä oli tutkimukseen osallistuvien yksilö-

kohtainen tuntemus strategiaprosessista. Sisältöalueiksi muodostuivat: 1) tuntemus strategiasta 2) arvokirjasta 3) strategia-ajattelusta 4) strategiatyöstä 5) strategian viestimisestä 6) strategian johtamisesta ja 7) strategian mittaamisesta.

Viimeisessä, viidennessä vaiheessa, siirryttiin yksilökohtaisesta yleiseen merkitysverkostoon. Yleisessä merkitysverkostossa tulee olla kaikki yksilökohtaisissa merkitysverkostoissa esiin nousseet tutkittavan ilmiön kannalta olennaiset sisällöt. Yleisessä merkitysverkostossa ilmiön merkityksiä käsiteltiin yleisellä tasolla, säilyttäen kuitenkin yleisen yhteys yksilökohtaiseen. Tutkijan täytyi löytää sama merkitys yksilökohtaisesta merkitysverkostosta, jotta voitiin varmistua merkityksen yleisyydestä. Yksilökohtaisia merkitysverkostoja on tarkasteltava perusteellisesti uudelleen mahdollisten pääteltävissä olevien merkitysten esiin nostamiseksi. (Perttula 1995, 84 - 85, 86.)

Tutkija on käyttänyt tulosten raportoinnissa alkuperäisiä dokumentteja sekä haastattelu- ja keskusteluotteita, jotta saatiin selvää, minkä perusteella tutkija esittää tulkintoja. Havainnoinnissa ryhmiä ei ole eritelty. Haastatteluissa lainaukset on merkitty haastateltavien mukaan (H1 - H12). Sitaatit ovat autenttisia, mutta niissä on huomioitu, ettei sitaattia tunnusteta tietyn henkilön sanomaksi muuttamalla tietylle henkilölle tyypillisiä sanontoja.

7.5 Yhteenveto tutkimusteemoista

Kuvassa 16 on esitetty yhteenveto tutkimuksessa käytetyistä teemoista, joihin aineisto on analysoitu. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata tutkittavan kohteen strategiaymmärrystä, strategista ajattelua ja strategian käytäntöön viemistä. Strategisen ajattelun - tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat reflektointi, strategian suunnittelu ja toteutus samanaikaisesti, strateginen johtaminen sekä hiljaisen tiedon oppiminen. Strategia käytäntönä - tutkimussuuntaus tutkii sosiaalisen ympäristön vaikutusta, strategiaprosessia ja strategisia toimijoita.



KUVA 16. Yhteenvedo tutkimusteemoista (Veripää 2010).

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Strategia

Tutkimuksessa haastateltavia pyydettiin kertomaan, mikä on strategia. Haastateltavien mielestä strategia kuvaa yhteistä tahtotilaa, valintaa, arvoja ja tavoitteita. Se on punainen lanka, olemassaolon tarkoitus, suunnitelma ja se sisältää meille tärkeät asiat. Se on myös ohjaava linja, polku ja askelmerkki. Strategia on toimintamme viitekehys ja perusrunko. Strategia huomioi kuntalaiset ja se on organisaation työkalu. Strategiatyöhön vaikuttaa johtamiskulttuuri, sitoutuminen ja innostava asenne.

Strategian vertauskuva viestinnällisestä näkökulmasta on yhteisö, jossa kaikki osallistuvat yhteisen tavoitteen saavuttamiseen (Aula & Mantere 2005, 123). Selkeä strategia sisältää kolme elementtiä: asiakasedun, pelikentän määrittelyn ja tulostavoitteet (Santalainen 2009, 18). Johtamisessa strategia tarkoittaa haasteita, perusteltuja päätöksiä, toimintaa, oppimismahdollisuuksia, tavoitteiden saavuttamista, ihmisten osaamisen hyödyntämistä, kokonaisuuden ymmärtämistä ja selkeää päämäärätietoista toimintaa. Strategian oppimisfoorumina voivat toimia erilaiset ryhmät ja tiimit. Ihmisiä tulee kannustaa ja vastuuttaa oppimiseen. Tärkeää on tunnelma, joka saa ihmiset venymään ja syttymään yhteisiin tavoitteisiin. (Åhman & Runola 2006, 113, 115, 123.)

"Strategiahan on oikeestaan sitä, että miten me toimisimme, jotta saavuttaisimme asetetut tavoitteet, jotka palvelee parhaiten kuntalaisten tarpeita (H10)."

”Se on vähän kuin urheilujoukkue, että se toimii just niin kuin se heikoin lenkki. Mitä vahvempi strategia, sen enemmän se edellyttää johtamisen muilta osilta toimivuutta (H9).”

”Mun mielestä strategia pitäis arkipäiväistä. [...] jokaisella ihmisellä on strategia, jokaisella perheellä on strategia, jos ne yhtään funtsii tulevaisuutta, niin niillä on strategia olemassa. Jotta elämästä selviät hengissä, niin pitää olla strategia (H10).”

8.2 Strategiatyö

Tutkimuksen haastatteluista käy ilmi, että strategiatyö on toiminnan suunta, oma valittu polku. Se on skenaariotyötä ja tulevaisuuden kuva. Sen kautta sitoudutaan ja havainnoidaan toimintaympäristöä. Osa oli sitä mieltä, että strategiatyössä on huomioitava resurssit. Strategian on oltava johdonmukainen ja uskottava. Kunta voi strategian avulla erottautua muista kunnista ja keskittyä tiettyyn päämäärään. Haastateltavien mukaan hyvin valittu strategia lisää kunnan vetovoimaisuutta. Haastateltavat kokevat, että organisaation toiminta ja päätöksenteko on oltava strategian mukaista.

Strategiatyössä tärkeää on yhdistää suunnittelu ja toteutus samanaikaisiksi tapahtumiksi, jotta saadaan aikaan dialogia (Ala-Mutka 2008, 30). Tämä työ vaatii sekä muiden että itsensä vahvaa johtajuutta ja johtamista. Johtajuus määritellään kyvyksi ylläpitää ja luoda organisaation jäsenten johtamisviisautta, joustavuutta, mukautumiskykyä ja kykyä omaksumaa uutta (Boal & Hooijber 2001, 534.) Organisaatiokulttuuri on yksi tekijä strategian toimeenpanon onnistumisessa (Johson, Scholes & Whittington 2008, 190-202):

”Kyllähän se on sen takia, että organisaatio menis samaan suuntaan, tulkitaan ympäristöä ja tietysti näitä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja sovittaa tavallaan myös näitä resursseja yhteen niitten päämäärien kanssa, et mikä on mahdollista ja mikä ei ja se auttaa myös tietysti priorisoimaan näitä kohteita, mihin suunnataan voimavaroja ja näitä [...], että mitä tehdään sitten seuraavien vuosien aikana ja erityisesti seuraavan vuoden aikana (H3).”

"Sitä kautta voidaan kertoa kuntalaisille, mikä on Kouvolan kaupungin suunta ja toisaalta voidaan myös, sillä strategialla, erottua muista kunnista, jos halutaan profiloitua. Sitten, jos ajatellaan tää Kouvolan palvelutuotannon kannalta, niin toivotaan näin, että kaikki jotka täällä työtä tekee, tietää minkä takia sitä tehdään, mihin se liittyy, siihen kokonaisuuteen, mikä siihen työhön liittyy (H6)."

"Kun poliittinen kenttä tulee mukaan, niin silloin pitää kaikkien saada jotain. [...]minusta tuo Lahti, esimerkkinä [...]on ottanu [...]sen ympäristöklusterin tämmöiseksi aivan selväksi keihäänkärjeksi, jotka tavallaan muut on alisteisia sille, [...] julkiselta puolelta myönteinen esimerkki, jossa ollaan. Totta kai se on riski, mut riskejäkin täytyy ottaa, mutta he ovat arvioineet sen tulevaisuuden niin, et heidän kannattaa sitten valita pois tiettyjä asioita ja kuntastrategioissa se tarkoittaa, et joka paikassa on hyvä elää ja asua ja yrittää (H5)."

8.3 Strateginen ajattelu

Haastateltavien mukaan strategisen ajattelun avulla mennään kohti tiettyä päämäärää ja tehdään oikeita asioita. Se on johtamista ja yksittäisten asioiden yläpuolelle asettumista. Strategisessa ajattelussa tärkeää on toimintaympäristön havainnointi ja analyysi sekä yhteinen strategiatyö. Strateginen ajattelu koetaan yhteiseksi ymmärrykseksi arvoista, tavoitteista ja toimintaperiaatteista sekä organisaation sisällä että ulkopuolella.

Strateginen ajattelu on strategisten vaihtoehtojen arviointia, tarkastelua ja pohdintaa nykytilassa sekä tulevaisuuden ennakointia strategisten analyysien avulla. Strateginen päätöksenteko perustuu analyyseihin ja uuden ideointiin. Strategisessa ajattelussa hyödynnetään kokemusta ja hiljaista tietoa sekä havainnoidaan ja hyödynnetään heikkoja signaaleja. (Mintzberg 1994, 107-114.) Reflektoinnin kyky on yksi tulevaisuuden johtajien avainosaamisista ja strategian luominen edellyttää toiminnan ja strategisen ajattelun samanaikaisuutta (Santalainen 2009, 22-23, 288). Organisaatiot menestyvät huomioimalla ympäristönsä (Santalainen 2008, 235).

"Se on minusta heikoin lenkki tässä meidänkin työssä edelleen. Tällänen benchmarkkaus, vähän tsekataan mitä muualla on ja miltä näyttää yhdyskuntaa kuvaavat indikaattorit ja miten se näyttää naapureissa. Että miten meidän pitäis asemoida itsemme? Tää on enemmän tämmöstä liian sisäpoliittista strategiatyötä. Pitäs tän kokoisen kaupungin asemoida itsensä suhteessa muuhun (H5)."

"Strateginen ajattelu myös antaa sellasen pohjan sille päätöksenteolle, että sitten eri päätöksiä tehtäessä pitäis olla mielessä se, miten se liittyy siihen valittuun strategiaan (H6)."

"Jokainen kaupungin palveluksessa oleva, myöskin kaupungin organisaation ulkopuolella olevien, täytyy tietää mikä on kaupungissa toimintaperiaatteet, mitkä meidän arvot on, mitä tavoitellaan ja minkälaisia vaatimuksia ja tukea me annetaan kuntalaisille ja yhteistyötahoille. Strateginen ajatteluhan meillä tarkoittaa nimenomaan, oikeestaan se tulee sen arvokirjatyön kautta, se niin kuin jalkautuu se strateginen ajattelu (H10)."

8.4 Strategisen ajattelun työkalut

Suurin osa haastateltavista on sitä mieltä, että strategisen ajattelun tärkeimpiä työkaluja ovat arvokirja, yhteinen arvopohja, valinnat ja polku, strategiakokonaisuuden hahmotus, analysointi- ja jäsentämiskyky, prosessi, viestintä, johtaminen sekä toimintaympäristön analysointi. Tärkeää on, että strateginen ajattelu näkyy jalkautettuna omassa työssä ja että ollaan avoimia.

"Sillon tulee avoimuus ja sitten nämä viestinnälliset keinot ja kansalaisten haltuunotto. Täällä ei pidetä minkään näköisiä aluetilaisuuksia - säännöllisiä aluetilaisuuksia - esimerkkinä siitä, oon ehdottanut joskus, porukka jalkautuu, ei pelkästään sen takia, kun joku koulupäätös tehdään ja sit ruvetaan kamppailemaan siitä, et kenen koulu jää. [...] säännöllisesti vaikka kerran puolella vuodessa käydään tuolla pääkunnallisissa keskuksissa, joku kaupunginjohtajan kyselytunti tai jotain vastaavaa (H5)."

”Arvokirja tietysti ja sit tulee tietysti talousarvio sitten taloussuunnitelmat ilman muuta mukana ja sitten on tietysti henkilökohtaiset kehityskeskustelut, erilaiset tiimipalaverit, työyksikköpalaverit ja oikeestaan se tulee [...], voi sanoo et melkein tän arvokirjan käsittelyn pohjalla ja luulen et tää aukaisee myös sitä, että käsittää, että mikä on strategian ja oikeestaan talouden ja toiminnan välinen yhteys (H10).”

”Ja tässä onkin nyt se haaste, kun mä puhuin siitä, että meidän strateginen ajattelu johtamisessa on hirveen eri tasosta, erilaista, niin me toivotaan, et tavallaan tän kautta ne löytää sen oman tavan ajatella strategiasta, niin että se kytkeytyy tähän kokonaisuuteen. Me ei koskaan saada ihmisiä koneiksi ja toimimaan samalla tavalla, mutta että he kytkee sen oman tyylinsä ja ajattelunsa tähän yhteiseen viitekehykseen ja käyttää sitä johtamisena. Sen takia ne keskustelut on, johtaja vetää ja hänen alaiset ikään kuin muodostaa yhdessä johtajan kanssa sen strategisen tilannekuvan. Eli hirveen hyvää on tää ryhmäkehityskeskustelu, hirveen hyvää tällöinen johtamisen, [...] työkalu (H11).”

8.5 Arvokirja strategiaprosessin työvälineenä

Haastateltavien mukaan arvokirja koetaan hyväksi työkaluksi, helppokäyttöiseksi ja selkeäksi. Hyvänä ideana koetaan työkirjanomaisuus ja työskentelyohjeet. Parhaimmillaan se voisi toimia oppaana kuntalaisille. Tutkimuksen mukaan haasteena koetaan strategian jalkautus isossa organisaatiossa, organisaatiokulttuuri, johtaminen ja strategian jalkautuksen eteenpäinmeno. Kaupungin johtoryhmässä arvokirjatyössä koettiin aikapulaa, mutta käyty keskustelu oli hyvää.

”Nyt kun sitä on jalkautettu tai viety sitä keskusteluun alaspäin organisaatiossa, niin onko se minkälainen se palaute ollut? Se on aika paljon [...] et minkälaisen fiiliksen siihen keskusteluun voi synnyttää. Siinä on kaksi ääripäätä, siitä voi tulla hauska, luova ja sitä kautta tuloksetas keskustelu, tai sitten se on pakkopulla-asia, et se väännetään kun se on pakko tehdä ja johto saa entistä huonomman maineen kun tollasii turhia asioita pitää vääntää. Et se on tällöinen niin kuin markkinointi-, myyntikysymys esimiehiltä myöskin, et saa sen porukan innostumaan tästä työstä (H4).”

"Mun mielestä tää on paras näkemäni ja kokemani keino, et mitä mä oon kuitenkin aika kauan ollu näissä hommissa töissä erilaisissa organisaatioissa ja tätä strategiaa on pohdittu, niin jotenkin tuntus, että nyt on työkalu, joka voi olla erinomaisen hyöväkin. Miten hyvin se sitten käydään eri tasoilla läpi niin siitähän se on kiinni, mutta se on aika kätevä ja helppokäyttöinen (H6)."

"Jos ajatellaan meidän organisaation kipupisteitä ja unohdetaan johtamisen kipupisteet, koska sitä on hirveen paljon, vaan otetaan näitä ihan yksittäisiä, esimerkiksi henkilöstön omaa roolia, ihan tekemistä, miten ne kokee tällaisia heikon talouden lomautuskeskusteluja ja muita, niin tavallaan arvokirja tuo ne perusasiat heille, että tätä valtuusto on päättänyt, että näitä asioita me edistetään, mikä on teidän rooli siinä. Tuodaan vähän sitä syvempää asiaa, ettei ihan pelkästään tässä arjen, osin epämääräisyydessä kieriskellä, vaan mietitään todella omaa toimintaa osana kokonaisuutta (H10)."

"Nyt kun porukat tulee kuudesta kunnasta, kolmesta kuntayhtymästä, joissa varmaan nää termit poikkes ja oli mun mielestä meilläkin joitakin eri termejä. Tavallaan oppimisen paikkahan se oli termillisestikin, mut kyl minusta hyvin loogisia ja ne on hyvin kuvattu jopa piirroksin siinä arvokirjan alussa (H12)."

8.6 Strategiaviestintä

Strategiaviestinnässä haastateltavat pitävät tärkeänä ymmärrettävyyttä, strategian yhteyttä päätöksentekoon, päätöksentekijöiden kykyä sisäistää strategia, keskusteluja, johdon vastuuta, eri viestintäkanavia ja strategian näkymistä käytännön työssä. Osa oli sitä mieltä, että strategiaviestinnällä saadaan esille myönteisiä asioita.

Strategiatyössä on hyvä käyttää erilaisia lähestymistapoja. Isompien organisaatioiden strategiatyössä tulee usein kommunikaatio-ongelmia. Strategian ymmärtäminen sekä oikeista ja samoista asioista puhuminen on tärkeää. (Ala-Mutka 2008, 108.) Strategian viestintä saattaa olla haasteellista, jos strategia on monimuotoinen, korkealentoinen tai vaikeasel-

koinen. Strategian alkuperäinen tarkoitus on saattanut hämärtyä, kun sitä on hiottu työryhmissä. Se kuvaa ylätasoa asioita ympäröivästi, termit ovat vaikeaselkoisia ja eri termejä käytetään eri yhteydessä. Se on tiivistetty ilman selkeitä perusteluja, jolloin sen merkitystä ei tunneta. (Kehusmaa 2010, 32-33.)

”Sitten kun täällä on annettu tietyille termeille, tietyille käsitteille vähän toisenlainen sisältö kuin yleisesti on hyväksytty, niin se, että kun otetaan liian paljon, liian suuri rypäs uusia, [...] käsitteitä, termejä käyttöön, niin ei voida olettaa eikä odottaa, että luottamushenkilöt tai kaupungin palveluksessa oleva henkilöstö heti oivaltaa ja käsittää, miten ne liittyy toisiinsa ja mitä ne tarkoittaa. Että siihen käsitelmäärittelyyn ja ehkä sen rakenteen yksinkertaistamiseen pitäis vähän enemmän panostaa (H10).”

”Ehkä se on vielä sikäli, et jos miettii viestinnän kannalta niin arvoapuoli ja strategiaapuoli on aika pitkälle positiiviseen suuntaan. Kun on aika paljon negatiivista tiedottamista, niin tällä on tietyllä tavalla vähän vastapaino, että voidaan viestinnällisesti jopa myönteisesti edetä (H1).”

Strategiaviestintä on hyvä suunnitella ja valita käytännön toimenpiteet. Viestintäammatillaiset voivat laatia tarvittaessa valmiit viestintäsuunnitelmat johdon kommentoitavaksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 159.) Strategia ei yksin viesti, vaan myös uudistaa ja vaikuttaa organisaation maineeseen. Strategian jalkautuksella motivoidaan ja linkitetään strategia arkeen. Strategiaviestinnällä tehdään strategia tutuksi ja ymmärretyksi koko organisaatiolle. Yhtenä päämääränä on tarjota henkilöstölle mahdollisuus keskustella ja kysellä strategiasta sekä perustella strategisia valintoja. Onnistunut strategian soveltaminen edellyttää kaksisuuntaista viestintää, kuten tiimipalavereita, joissa strategia viedään riittävän lähelle työntekijän arkea. (Hämäläinen & Maula, 2004, 5; 28-31, 38, 41.)

”Ja tietysti yleensäkin kuntaorganisaatioissa, kun pitäis pyrkiä sisäiseen yrittäjyyteen ja tällaiseen että ohjattas näillä strategioilla ja tän tyypisillä asioilla toimintaa, eikä niinkään tiukoilla ohjeilla ja säännöillä. Mun mielestä varmaan tärkein on nimenomaan tän arvokirjakeskustelun kautta tapahtuva viestintä, koska se koskettaa jokaista konkreettisesti (H3).”

"Strategian viestintä on nimenomaan tekemisen kautta muodostuvaa strategiaa, eli arvokirjakaan, ei anna yksiköille, et nyt teette tätä, vaan se kysyy yksiköltä, et miten te teette tätä ja viestintä tapahtuu niin, että he joutuu pohtimaan, et tätä meiltä odotetaan ja suhteuttamaan sen oman osaamisen ja oman toiminnan ja miettii, et miten me tehdään meidän omia asioita, jotta asiat lähtee toteutumaan, visiot saavutetaan, päämäärät toteutuu. Niin se on sitä viestintää. Hyvä esimerkki, niin kuin työkalujuttu, että arvokirja on työkaluna kun strategiaa jalkautetaan ja jos me ajatellaan sellanen perinteinen strategiaviestiminen, niin sit me tehdään sellanen pieni pamfletti, sellanen taittuva, monisivuinen, et tässä on visio ja toiminta-ajatus, nää on meidän arvoja ja nää on päämääriä ja tällasia menestystekijöitä meillä tässä vaiheessa on. Eli silloin se jää ylätasolle (H11)."

"Useimmilla kunnilla ja kaupungeilla on samankaltaiset strategiat sen takia, koska meidän toiminta-ajatus on hyvin samankaltainen ja laki- ja säädöslähtöinen. Me ei olla markkinoilla toimiva yritys. Mutta sitten se haaste onkin siinä, että strategialla saadaan meidät toimimaan oikein mahdollisimman hyvin, että me saadaan nimenomaan strategia toiminnallistettua, jalkautettua ja viestittyä, jos viestinnän ajattelee todella syvällisesti, laajasti, viestittyä oikein sille organisaatiolle ja sitten myös asiakaskunnalle. Miten me saadaan ihmiset näkemään meidän toimialoilla - henkilöt, työntekijät - näkemään itsensä palveluorganisaation toimijoina strategialla, jos he eivät itse tutkiskele itseään ja esimerkiksi arvoja tai päämääriä omassa työssään (H11)."

8.7 Tärkeimmät tekijät strategian viemisessä käytäntöön

Tärkeimmiksi tekijöiksi strategian viemisessä käytäntöön haastateltavat kokevat osallistumisen, työn lähtökohdaksi asettamisen, sitoutumisen strategiatyöhön, strategian ymmärtämisen, johtamisen, viestinnän, yhteisen kielen ja uskottavuuden.

"Kyllähän se tietysti on se, että jokainen pohtii omaa toimintaa strategian kautta ja miettii et miten voi omalla toiminnallaan, esimerkiksi kyseisen toimintavuoden tavoitteellaan toteuttaa, esimerkiksi jotain tiettyä päämäärää. Nimenomaan sen oman toiminn-

nan suuntaaminen strategian mukaiseksi on tärkeintä. Tietysti meillä on nyt poikkeuksellinen tilanne, kun meillä on vielä tietyissä asioissa perusasiatkin kesken. Aika vaikee, kun puhutaan luovuudesta, innovatiivisuudesta, niin ne perusasiat pitäis olla kunnossa, et se luovuus saa tilaa siellä missä perusasiat on kunnossa yleensä ja kyllä se on tärkein, että jokainen oman toiminnan [...] ja vuoden tavoitteet määritellään tän strategian kautta (H3)."

"Se on johdon sitoutuminen ja mahdollisen esimerkin näyttäminen. Niin, se on näin, että me otamme tämän tosissamme ja toivomme että tekin otatte tosissanne. Siis sellainen viesti, et mihin suuntaan kaupunki on menossa. Se on myös näkyvyys, ihan fyysinen näkyvyys (H5)."

"Kyllähän osaaminen, siis organisaatiossahan pitäis olla osaamista ja meidän pitäis pystyä myös liikuttelemaan ja lisäämään sitä osaamista. Meidän pitäis löytää omasta organisaatiosta ne vahvuudet ja saada ne tehokkaaseen käyttöön (H10)."

"Tää meidän strategian jalkautus, arvokirja ja sen käyttö, tämähän on toimenpide, joka toteutuu hirveen monessa, varmaan sen kolmisensataa kertaa tässä organisaatiossa (H11)."

8.8 Strategisen johtamisen haasteet ja esteet

Strategisen johtamisen haasteina ja esteinä Kouvolan kaupungissa useimmat haastateltavat kokevat johtamisen, strategian ymmärrettävyyden, toimintaympäristön analyysin, proaktiivisen eli ennakoivan toiminnan, muutosvastarinnan, jatkuvan muutoksen, aikapulan, strategian yhteyden omaan työhön ja vanhat toimintakulttuurit.

Strategisen ajattelun näkökulmasta organisaatiossa on usein niin kiire, ettei ehditä ajatella saadaanko aikaan tuloksia, tehdäänkö oikeita asioita oikein (Mintzberg 1994, 107-114.)

Strategian muuttaminen saattaa estyä, koska vanhan strategian mukaiset taidot, organisatoriset järjestelyt ja maine ovat ristiriidassa uuden strategian kanssa (Porter 2006, 91-92).

Strategiaprosesseihin vaikuttaa aina käyttäytymis-, kulttuuri- ja sisältöasiat (Vänttinen & Pyhäntö 2009, 780).

”Suurin johtamisesta meillä on asenteet, vanhat toimintakulttuurit, et koko ajan nostaa päätään vanhan organisaation henki, oli se sitten [...] vanhat toimintakulttuurit on vielä vahvasti siellä, et tähän meiltä vaaditaan aikaa ja asenteiden kypsymistä ja sen tiedostamista, et me ei olla enää missään vanhassa organisaatiossa, vaan me ollaan uudessa. Sitten esteenä on sitoutumisen puute, että jos siihen ei uskota itse eikä sitä kautta sitouduta, niin ei sitä oo edellytyksiä viedä eteenpäin. Organisaatorajatkin voi olla este, että mitä enemmän meillä on organisaation sisäisiä raja-aitoja, niin sitä vaikeampi on vielä löytää yhteistä näkemystä asioiden edistämiseen (H4).”

Tärkeää on myös edistää avointa strategista vuoropuhelua, pitää yhteyksiä organisaation ulkopuolelle, siirtää organisaation painopistettä alemmaksi ja pitää arvoja johtamisen ja integroinnin lähtökohtana. Strategista ketteryyttä saadaan kun ylin johto sitoutuu strategia-työhön ja tekee yhteispäätöksiä. (Doz & Kosonen 2007, 58, 79, 85.) Strategiaprosessissa saatetaan kokea myös ongelmia. Osallistuminen saatetaan kokea usein ylimääräiseksi ja aikaa vieväksi. Samaa työtä tehdään joka vuosi ja strategiatyö on aihepiiriltään laajaa. Kehittämistyötä ei koeta helpoksi. Halua strategia-ajatteluun ei välttämättä ole. Erilaisia analyysitapoja käyttämällä strategiatyötä voidaan tukea. (Ala-Mutka 2008, 108.) Strategiset uudet kyvykkydet eivät synny hetkessä, vaan niiden kehittämiseen saattaa mennä 5-10 vuotta tai enemmän (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 96).

”Mut että se jalkauttaminen johdetaan avoimesti, avoimesti se suunta tiedetään mitä kohti ollaan menemässä, et nyt se kyllä puuttuu aika totaalisesti. Strategiatyöhän tehdään hieman irrallaan organisaation päivittäisestä johtamisesta ja se on minusta aika huolestuttavaa. Plus sitten sitouttaminen, myöskin koko orkesterin ja luottamushenkilöiden mukaan, niin oikeesti se on siellä talousarvion ja tavoitemäärittelyn pohjalla se strategiatyö. Minusta tää on johtamisen haaste ennen kaikkea, joka voi myöskin olla sitten este täällä, et se ei sinällään ole haaste tai este, tää taloudellinen tilanne. Sittenhän strategia mukautetaan siihen tilanteeseen, mikä se on (H5).”

*”Musta tuntuu, että näillä johtotason ihmisillä, niin he ymmärtää sen strategian pikka-
sen omalla tavallaan kaikki. Ja kaikki ovat omasta mielestään kauheen viisaita ja tietää et
miten se pitää tehdä. Elikkä tää juontaa mun mielestä juurensa siitä, miten uus Kouvola
on syntynyt. Eli nää on tullut omista kunnista nää ihmiset ja heillä on ollut se oma tapa
tehdä töitä ja ne on varmasti pitäneet sitä hyöjänä ja olisivat halunneet jatkaa samalla
tavalla, mut nyt kun taas täällä tehdään uusien tuulien mukaan, niin se, että onko sii-
hen nyt sitten lähdetty kuitenkin ihan täysin avoimesti ja avoimin mielin, että nyt
tehdään yhdessä uutta. Tai se kuitenkin on monille niin pitkän työhistorian kautta tiet
kuljettu, et se on vaikee nyt lähteä taas ihan täysin tavallaan alusta. Jokainen haluaa
tuoda sitä omaa, ja niin täytyykin tuoda, sitä omaa kokemusta ja tietämystä. Mutta nyt
sitten kuin ihan yhteinen, uusi strategia, ei se varmaan ihan helppoo oo. Tilanne tekee
sen haasteen, kun tässä on nyt nää uudet ihmiset (H7).”*

8.9 Strategian seuranta ja mittaus

Strategian seurannassa ja mittauksessa tärkeimmiksi työkaluiksi haastateltavat kokevat
talous- ja seurantaraportit, palautteet, toiminta- ja talousjärjestelmät, toimintaympäristön
analyysin ja osastrategiat. Tärkeäksi koettiin myös seurantavastuut ja alhaalta ylöspäin
tulevat viestit.

*”Ensin on päämääriä kuus kappaletta ja jotain sen toimenpiteitä neljä kappaletta ja sit
kun käydään alaspäin sitä, niin siellä on sitten tuhat kappaletta niitä toimenpiteitä.
Niin, miten ne nousee sieltä, joku semmonen [...], tänne ylös asti seuraavalla kierrok-
sella. Pitääks sitä käyttää hyväkseen sitä työtä joka siellä tehdään? Se on niin paljon
semmosta ylhäältä alaspäin valuvoaa tää työ. Alhaalla ajatellen, voi syntyä se todellinen
fiksius, ajatukset, niin et pitäs saada käytettyä hyväkseen taas siellä, kun mietitään
seuraavan kerran näitä ylätaavoitteita. (H6).”*

*”Meillä on liian sirpaleinen tää tietotekninen maailma, vähän sitä sun tätä. Talousoh-
jauksen merkitys, että se toimii. Ihmiset pitää kouluttaa tekemään sitä ja tässä ne väli-
neet pitää olla kunnossa. Ja silloin kun toimintaympäristö pelaa, sitten ihmiset suunnit-*

telee esimiehen kanssa ja itse ja sitten taas työyhteisön kanssa oman työnsä. Vuosisuunnitelmat, jotka tukeutuu kuntasuunnitelmaan ja budjettiin, perusasiakirjaan. Niin silloin tää jatkumo toimii (H9)."

"Strategisia päämääriä vaikka asetetaan tai tavoitteita, niin eihän ne ole sillä tavalla ikuisesti pysyviä, vaan täältä alhaalta tulevat impulssit ja herätteet, niin nehän saattaa nimenomaan osoittautua sellaisiksi tekijöiksi, jotka muuttaa sitä ylemmän askeltavoitteen määrittelyä (H10)."

"Me voidaan toimenpiteitten onnistumista arvioida ja se on lähinnä toimijoitten oma tehtävä, mutta niillä on joku merkitys menestystekijöitten toteutumiseen. Me voidaan arvioida, miten menestystekijät on toteutunut. Ja sitten menestystekijät, kun on johdettu päämääristä, niin menestystekijöitten, niissä onnistumisen kautta, voidaan arvioida päämäärät. Sitten kun päämäärät saadaan arvioitua, niin silloin kuuden päämäärän arvioinnin kautta voidaan sanoa, että kuinka paljon lähemmäs me on siirrytty visioo. Eli tää hierarkkinen rakenne tavallaan mahdollistaa hirveen koostettuja raportteja (H11)."

8.10 Muita havaintoja

Joidenkin haastateltavien mukaan arvokirjakeskustelujen avulla saadaan selville mikä on organisaation olemassaolon tarkoitus, mutta siitä ei kuitenkaan saa nousta itseisarvo.

Haastateltavien mielestä on ymmärrettävä strategiatyön merkitys. Heidän mielestään strategiatyölle on hyvä varata aikaa ja ohjeistus on oltava selkeää.

"Olennaista tässä on, jos ajattelet nyt vaikkapa jotain vanhainkotiä tai hoitolaitosta tai lastenneuvolaa jossakin, no neuvolassa ei oo monta työntekijää, mut kyl senkin porukan pitäis käydä yhtäläillä se keskustelu, et mitä varten he oikeestaan ovat. Ja miten se heidän olemassaolonsa tarkoitus vois kaikkien järkevimmällä tavalla toteutua (H4)."

”Vuodenajat on aina hyvin erilaisia, jonakin aikana vuotta on ihan hirvoittävästi töitä. Jos semmoseen paikkaan pannaan vielä joku tällöinen ylimääräinen, niin silloin se rupee tuntumaan siltä, et on liikaa sitä työtä, tavallaan joka ei ole sitä normaalia mun päivittäistä työtä (H6).”

”Eihän tää strategia oo mikään itsetarkoitus sille [...], et se olis silleen [...], et se vaatii kamalasti ponnisteluja, että niin kuin ymmärrät asiat, kun se pitäis olla silleen, et se pitäis tehdä niin houkuttelevaksi jopa, että se kerta kaikkiaan niin kuin imaisee mukaansa ja antaa eksyneille ohjenuoran kulkea kohti elämän valoa (H10).”

”Mitähän jos siellä ihmiset vaihtus tässä meidän kahden hengen strategiaosastossa, niin kokeeks tääkin prosessi jonkun hullunmyllyn. Täs pitää olla jatkuvuutta, että se on järkevää (H12).”

8.11 Perusturvan johtoryhmien arvokirjatyöskentely ja havainnot arvokirjakeskusteluista

Havainnoinnin perusteella perusturvan johtoryhmissä arvokirjakeskustelut olivat monipuolisia, hyvin organisoituja ja etukäteen pohdittuja. Kaikki osallistuivat keskusteluun ja kertoivat oman mielipiteensä. Jokainen sai aikaa miettiä vastauksiaan. Eri mielipiteistä muodostettiin yhteiset tärkeimmät asiat ja toimenpiteet. Tilaajapuolen johtoryhmässä arvokirjatyötä varten varattu aika koettiin liian kireäksi. Kaikki eivät olleet ehtineet tutustua aineistoon etukäteen.

Tilaajan ja tuottajan rooleihin toivottiin selvyttä. Toiminta-ajatuksesta toivottiin selkeää käsitystä. Tietoa todettiin olevan, mutta ei siinä muodossa, että sitä voitaisiin käyttää hyväksi. Ilmapiiri koettiin negatiiviseksi, kaivattiin Kouvolan 'me'-henkeä. Tärkeäksi koettiin luottamus palveluihin sekä yhteistyö esimerkiksi kaupunkisuunnittelussa. Johtaminen kaipaa raportointityökaluja ja asiantuntijoita raporttien hyödyntämiseen.

Arvokirjakeskusteluissa tuli ilmi, ettei ohjeista oikein saanut selvää, minkä tiimin kannalta asioita pitäisi tarkastella.

"Mikä tässä on fokus: minun, perusturvan vai terveyspalvelujen?"

Kaikissa keskusteluissa ei oltu varattu erikseen aikaa arvokirjaan tutustumiseen.

"Hyvä, jos ois voinu etukäteen miettiä, jos ois ehtinyt etukäteen lukea"

Joissakin keskusteluissa otettiin kantaa arvokirjan sanamuotoon, tekstiin, miten asioita oli kerrottu.

"Arvokirjatekstissä on juridista sanamuotoa."

Kouvolan kaupungin arvokirjakeskustelujen sisäisten konsulttien mukaan arvokirjakeskustelut etenevät hyvin. Keskustelut on organisoitu monella eri tavalla. Esimerkiksi kirjasto on pitänyt arvokirjakeskustelupäivän, johon osallistui 85 henkeä. Osallistujat jaettiin yksiköittäin kahdeksaan ryhmään, jokaisessa ryhmässä oli 7-14 osallistujaa. Peruskoulujen rehtorien keskusteluissa oli mukana 48 osallistujaa, jotka jaettiin kuuteen ryhmään. Joissakin ryhmissä arvokirjaa on täytetty parityöskentelynä ja purkukeskustelussa tulokset on esitetty parin kanssa vuorotellen eri kysymyksissä. Ideana keskusteluissa on ollut, että kaikki pääsevät kertomaan omat kommenttinsa ja ideansa, mutta tilannekohtaisia käytäntöjä muodostui työn kuluessa. Arvokirjakeskustelut on monesti koettu ylimääräiseksi, normaalien työtehtävien lisäksi suunnittelematta tulevaksi tapahtumaksi. Keskustelujen toteuttaminen on koettu haasteelliseksi. Yhdessä ryhmässä keskustelujen ajan kohta todettiin huonoksi, kun kaupunki suunnitteli henkilökunnan lomautusta. Arvokirjakeskusteluissa aluksi esiintynyt vastustus on kuitenkin keskustelujen päätyttyä muuttunut positiiviseksi asenteeksi. Mitä alemmalle tasolle arvokirjakeskustelut ovat edenneet sitä paremmaksi työ on koettu. Arvokirjakeskusteluissa on noussut esille kommentti:

"Kerrankin saa sanoa oman mielipiteensä ja osallistua".

Keskeisiksi kategorioiksi tutkimuksessa nousevat seuraavat asiat: johtaminen, avoimuus, vuorovaikutus, ymmärrettävyys, toimintaympäristön analyysi ja osallistuminen strategia-työhön (arvokirjakeskustelut, strategian yhteys omaan työhön). Näitä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa 9 Johtopäätökset.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Klassisesta strategiaprosessista ollaan siirtymässä ketterään, jossa kehittäminen on liitetty jokaisen työhön. Strategiamallista johdettu kehys ohjaa toimintaa ja henkilöstö tekee strategiatyötä kehysten kautta alhaalta ylös. (Ala-Mutka 2008, 90-94.) Strategiatyössä voidaan hyödyntää vuorovaikutusta, innovaatioita ja osaamista (Simon 1993, 139). Haasteena on yhteiskunnan muuttuminen postmodernin osaamis- ja tietoyhteiskunta-aikakauden liiketoimintamalliin ja verkostoyhteiskunnaksi, jolle on ominaista jatkuva uudistuminen, nopeus, asiakaslähtöisyys ja perinteisten raja-aitojen poistuminen (Hannus, Lindroos & Sepänen 1999, 121, 154-155, 167). Verkostotaloudessa toimintaa ohjaavat avoimuus, globaalit markkinat, vertaisohjaus ja tiedon jakaminen (Sydänmaanlakka 2009, 13).

Kuten tutkimuksesta ilmenee, strategialle ei ole yhtä määritelmää. Strategia on myös olemassa, vaikka se olisi määrittelemätön tai tiedostamaton. Kaikilla organisaatioilla on kuitenkin tarkoitus ja strategian tavoitteena on saada ihmiset kulkemaan oikeaan suuntaan sekä tekemään asioita ja päätöksiä oikealla tavalla. Kuten Hannus ym. (1999, 19-20, 31) ovat todenneet strategian määrittäminen ei ole määrämuotoinen prosessi vaan löytöretki. Strategia on ryhmän tai yksilön ristiretki, jonka seurauksena innovaatio syntyy usein pakosta, paineesta tai jopa vastoinkäymisestä. Yrityksen on parannettava suorituksia siinä, missä sillä on jo etu puolellaan. (Porter 2006, 87-90.) Strategia-ajattelussa ja johtamisessa on tärkeää jatkuvan muutoksen myötä toimintaympäristön havainnointi, uudistumiskyky, osaamisen hallinta ja organisatorinen oppiminen.

Kunnissa johtajien on tehtävä entistä selkeämpiä strategisia valintoja, koska taloudelliset voimavarat vähenevät. Tiedon määrän lisääntyessä osaamisen kiertonopeus entisestään nopeutuu. Julkishallinnon kuten muidenkin organisaatioiden keskeisenä kilpailuetuna tulee olemaan oppimis- ja muuntautumiskyky (Santalainen & Huttunen 1993, 37, 60-63.)

Julkisen sektorin, tässä tutkimuksessa kuntien, strategiat saattavat olla laajan kiinnostuksen kohteena, koska ne ovat merkityksellisiä kuntalaisten kannalta. Kunnilta edellytetäänkin usein tavallista suurempaa avoimuutta. Ihmiset haluavat tietää, miten ja mihin yhteisiä varoja käytetään. (Hämäläinen & Maula 2004, 51.) Strategiatyötä on jatkossa tehtävä myös organisaation sidosryhmien kanssa tiedottamalla strategiasta yhteistyökumppaneille ja antamalla kuntalaisille osallistumismahdollisuuksia. Strategiaa voidaan käyttää myönteisten asioiden esilletuomisessa.

Uusi Kouvolaa aloitti vuonna 2009, jolloin kolme kaupunkia, kolme kuntaa ja kolme kuntayhtymää yhdistyi. Haasteena on ollut monet erilaiset organisaatiokulttuurit. Vuodeksi 2011 laadittiin uusi organisaatio, jonka lähtökohtina olivat muun muassa johtamisjärjestelmän yksinkertaistaminen ja konsernirakenteen selkiyttäminen. Uudessa palveluorganisaatiossa huomioidaan erityisesti yhteistyö konsernipalvelujen ja toimialojen välillä sekä resurssien tehokas käyttö.

Organisaatiota ohjaa arvot, jotka on ensin omaksuttava ja tiedostettava. Työyhteisössä ei välttämättä olla työnantajaan sitoutuneita vaan arvoihin, joihin voidaan uskoa. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 45.) Organisaatiomuutosten yhteydessä pitää muistaa, että muutoksia tarvitaan pöytäkirjojen lisäksi myös prosesseissa. Strategisesti ketterässä organisaatiossa käytetään arvoja tietoisesti toiminnan ohjaamisessa ja organisaatiokulttuuria toiminnan tukemisessa. (Doz & Kosonen 2008, 243, 249.) Strategia synnyttää uusia ideoita, jotka saatetaan kokea aikaisempien organisaatiokulttuurien ja valtarakenteiden uhkana (Ansoff 1989, 151).

Haasteena Kouvolassa on yhteisen organisaatiokulttuurin, me-hengen luominen. Arvokirja on yksi apuväline yhteisten arvojen ja strategian omaksumisessa. Arvokirjan avulla on käyty keskusteluita koko organisaatiossa. Kouvolassa ollaan siirtymässä perinteisestä, klassisesta strategiaprozessista kohti ketterää strategiaprozessia. Keskusteluista syntyvää aineistoa käydään alhaalta ylöspäin ja strategiaprozessissa on edistetty avointa vuoropuhelua. Arvojen ja organisaatiokulttuurin sisäistämiseen menee aikaa ja toimintaan tarvi-

taan kärsivällisyyttä. Kouvolassa on hyvä miettiä vastaukset Porterin (2004, xxvi-xxvii) esittämiin kysymyksiin: Onko strategian jalkautusprosessin avainhenkilöt ymmärtäneet päämäärät? Onko tarpeeksi johtajakapasiteettia tehokkaaseen jalkautukseen? Onko tarpeeksi yhtäläisyyttä päämäärien, jalkautusprosessin avainhenkilöiden arvojen ja toimenpiteiden välillä, jotta lupaukset voidaan täyttää?

9.1 Miten arvokirja koetaan Kouvolassa strategiaprosessin työvälineenä?

Tutkimustulosten mukaan Kouvolan kaupungin organisaatiossa arvokirja koetaan strategiaprosessissa hyväksi työvälineeksi, helppokäyttöiseksi ja selkeäksi. Haastateltavat toteavat, että arvokirjan työkirjanomaisuus ja sen sisältämät työskentelyohjeet ovat hyvä idea. Tutkimuksessa havainnoiduissa ryhmissä arvokirjatyötä johdettiin hyvin, jokainen sai miettiä asioita ja jokainen myös esitti omat vastauksensa.

Jatkuva keskustelu – dialogi – on merkittävää. Yritysjohdon on kannustettava erilaista, poikkeavaa ajattelua ja myös ristiriitoja on sallittava, jotta voidaan uudistua. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 93.) Kouvolan kaupungin strategian toimeenpano toteutetaan arvokirjatyöllä, johon kaikki osallistuvat ja jota viestintä tukee. Kouvolan kaupungin työntekijöiden arvokirjakeskustelut dokumentoidaan ryhmissä ja tiimeissä. Niistä saadaan selville, mitä toiminta-ajatus tarkoittaa Kouvolan kaupungin työntekijöiden työssä; millainen merkitys Kouvolan kaupungin työntekijöiden työllä on vision saavuttamisen kannalta; mitkä päämäärät ovat tärkeitä ja mitä Kouvolan kaupungin työntekijöiden tulisi tehdä, jotta päämäärät toteutuisivat. Työskentelyssä myös löydetään arvojen merkitys ja ideoita, joilla arvojen toteutumista voidaan edistää. Tuloksia hyödynnetään jatkotyöstämisessä. Strategiatyötä tehdään organisaatiossa ylhäältä alas ja myös toisinpäin alhaalta ylös. Parhaat ideat löytyvät usein asiakasrajapinnassa toimivilta henkilöiltä, eli muilta kuin yrityksen ylimmästä johdosta (Hannus et al. 1999, 28-2). Kaupungin strategian toimeenpanomalli vie strategian ja arvomaailman lähelle työntekijän arkea. Mitä alemmalle tasolle arvokirjakeskustelut ovat edenneet sitä paremmaksi työ on koettu. Arvokirjakeskusteluissa on noussut esille kommentti: ”Kerrankin saa sanoa oman mielipiteensä ja osallistua”.

Haasteena on iso organisaatio ja arvokirjatyön johtaminen. Ison organisaation haasteena ovat moniportaiset keskustelut, arvokirjakeskusteluihin sitoutuminen ja oikeat ohjeet. Johtajien esimerkki ja malli muille on tärkeää. Kun he kokevat työn tärkeäksi ja sitoutuvat siihen, myös muut sitoutuvat. Keskustelujen onnistumiseen vaikuttaa vuorovaikutus, avoimuus ja strategian ymmärtäminen. Strategiatermit ovat usein vaikeaselkoisia, eri termejä käytetään eri yhteyksissä, strategialla kuvataan ylätasoa asioita ja strategia on tiivistetty ilman selkeitä perusteluja (Kehusmaa 2010, 32-33). Kouvolan kaupungin arvokirjakeskusteluissa haasteellista on keskustelujen johtaminen ja strategiaymmärrys. Ymmärretäänkö, miten oma työ liittyy strategiaan ja mitä strategiatermeillä tarkoitetaan?

Ryhmä- ja tiimikeskusteluissa tärkeää on myös keskustelujen ilmapiiri, uskalletaanko olla avoimia ja miten vuorovaikutus toimii. Keskustelujen ilmapiiriin vaikuttaa ryhmien ja tiimien johtaminen, vapaa ei niin kaavoihin kangistunut keskustelu, keskustelupaikka ja toteutustapa.

Haasteena on ymmärtää ja löytää suuresta tietomäärästä strategiatyölle keskeiset toimenpiteet. Arvokirjakeskusteluissa esille tulleet ideat voivat olla pieniäkin ratkaisevia ideoita, jotka saattavat jäädä jalkoihin, kun yhteenvetoja laaditaan. Tärkeää on siis yhteinen työ myös tulevaisuustoimenpiteiden ja yhteenvetojen määrittelyssä.

Arvokirjatyötä nimensä mukaisesti ohjaavat arvot. Arvokirjassa on yhdistetty sekä arvot että strategia. Strategian tulevaisuustoimenpiteiden kuvaamisella yhteiseen tietojärjestelmään mahdollistetaan ennakoiva puuttuminen (proaktiivisuus) toimenpiteisiin, niiden ajoitukseen ja organisointiin. (Kouvolan kaupunki, strategiayksikkö, 2010c.) Tutkimuksen perusteella tärkeää on, että eri toimialoilla strategiakeskusteluissa esille tulevat toimenpite-ehdotukset saataisiin kulkemaan tiedoksi myös toimialojen välillä. Monet strategiakeskusteluissa esille tulevat toimenpiteet ja kehittämissasiat ovat yhteisiä ja toisiaan tukevia.

9.2 Miten strateginen ajattelu ja johtaminen ilmenee tutkittavassa tapauksessa?

Haastateltavien mukaan strategisen ajattelu ja johtaminen ilmenee Kouvolan kaupungissa niin, että niiden avulla mennään kohti asetettua päämäärää ja tehdään oikeita asioita yhdessä. Strateginen ajattelu on tutkimuksen mukaan johtamista ja yksittäisten asioiden yläpuolelle asettumista. Strategisessa ajattelussa tärkeää on toimintaympäristön havainnointi ja analyysi. Se koetaan yhteiseksi ymmärrykseksi arvoista, tavoitteista ja toimintaperiaatteista sekä organisaation sisällä että ulkopuolella.

Strategisen ajattelun tärkeimmiksi työkaluiksi tutkimuksessa koetaan

- arvokirja
- yhteinen arvopohja
- valinnat
- strategiakokonaisuuden hahmotus
- analysointi- ja jäsentämiskyky,
- prosessi
- viestintä
- johtaminen sekä
- toimintaympäristön analysointi. Tärkeäksi tutkimuksessa koettiin strategiatyön avoimuus ja strategisen ajattelun näkyminen omassa työssä. Arvokirjan avulla voidaan ideoida erilaisia strategisia vaihtoehtoja.

Organisaation toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa on strategian suunnittelu ja toteutus oltava samanaikaista. Strateginen ajattelu on strategisten vaihtoehtojen arviointia, tarkastelua ja pohdintaa nykytilassa sekä tulevaisuuden ennakkointia strategisten analyysien avulla (Mintzberg 1994, 107-114). Tulevaisuuden johtajilla on tärkeää olla kyky reflektointiin eli asioiden yhdistämiseen uudella tavalla, pohdiskeluun, ihmettelyyn ja etsimiseen (Santalainen 2009, 22-23, 288). Strategisen ajattelun ja johtamisen keskeiseksi sisällöksi on tullut jatkuvan muutoksen myötä osaamisen hallinta, organisatorinen oppiminen, uudistumiskyky sekä nopeus ja herkkyys reagoida ympäristön muutoksiin (Hannus et al. 1999, 19-20, 31).

Uusi Kouvola on toiminut kaksi vuotta. Kuuden kunnan ja kolmen kuntayhtymän yhdistäminen uudeksi kunnaksi toi tullessaan suuren muutoksen. Monilla työntekijöillä muuttivat niin työtoverit, työpaikka, työvälineet kuin itse työkin. Organisaatiokulttuurit olivat yhdistyneissä kunnissa ja kuntayhtymissä erilaisia. Tutkimuksen mukaan tärkeää ovat

- yhteiset arvot
- luottamus
- Kouvolan imago
- strategiatyön jatkuvuus
- toimintatapojen vakiinnuttaminen.

Yhteiskunnassa muutos on jatkuvaa. Kouvolan kaupungin organisaatiossa jatkuva uudistumiskyky ja uuden omaksuminen on jo tuttua. Kuitenkin tutkimuksen mukaan Kouvolan kaupungin organisaatiosta puuttuu vielä yhteinen tahtotila ja johdonmukaisuus. Tärkeää on tehdä selkeitä strategisia valintoja eikä ”kaikille kaikkea”. Haastateltavien mukaan johtamisen haasteiksi koetaan

- vanhat toimintakulttuurit (=tapa toimia)
- organisaation raja-aidat
- avoimuuden puute
- strategian ymmärrettävyys
- toimintaympäristön analyysi
- ennakoivan toiminnan puute
- muutosvastarinta
- aikapula
- pikkukaupungin päättäjät
- perusasioiden keskeneräisyys.

Strategiset uudet kyvykkyydet eivät synny hetkessä, vaan niiden kehittymiseen saattaa mennä 5 – 10 vuotta tai enemmän (Hannus et al. 1999, 96).

Toimintaympäristössä haasteena ovat taloudellinen tilanne ja rakennemuutos. Kouvolan on mietittävä palveluverkkoaan. Kuntalaiset kokevat, että uusi Kouvola ei tuonutkaan toivottua tulosta. Uutiset paikallislehdissä ovat jatkuvasti negatiivisia. Tutkimustuloksissa tuli ilmi, että strategia koetaan positiivisena ja sen kautta voidaan välittää myönteisiä asioita ja saada vastapainoa negatiivisille uutisille.

9.3 Miten viestinnän tulisi toimia, jotta strategia saadaan käyttöön?

Strategiaviestintä ei yksin viesti, vaan myös uudistaa strategiaa ja vaikuttaa organisaation maineeseen. Se on strategian sisällöstä ja prosessista viestimistä sekä strategian toteuttamista tukevaa viestimistä. Strategiaviestinnällä tehdään strategia tutuksi ja ymmärretyksi koko organisaatiolle. Yhtenä päämääränä on tarjota henkilöstölle mahdollisuus keskustella ja kysellä strategiasta sekä perustella strategisia valintoja. Onnistunut strategian soveltaminen edellyttää kaksisuuntaista viestintää, esimerkiksi tiimipalavereita. (Hämäläinen & Maula, 2004, 5, 28-31, 38, 41.) Tärkeää strategiaviestinnässä on kohderyhmien huomiointi, viestin sovittaminen kohderyhmien mukaan kuitenkin varmistaen, että viesti pysyy yhtenäisenä (Kehusmaa 2010, 32). Kouvolan kaupunki on käyttänyt strategian jalkautuksessa apuvälineenä arvokirjaa. Arvokirjan avulla tiimikeskusteluissa on viety strategia- ja arvo- viestiä yhtenäisenä koko organisaatiolle. Henkilöstöllä on ollut mahdollisuus keskustella, kysellä ja kertoa omat mielipiteensä.

Vaikka strategiaviestintä toimisi hyvin ja strategia olisi ymmärretty, voi strategian käyttöön vieminen epäonnistua, jos organisaatiossa ei ole sisäistetty haluttua strategian tahtotilaa. Tärkeää on, että strategia sopii yhteen organisaation ajatusmallin kanssa ja että strategia on toteuttamiskelpoinen. Dialogia syntyy, jos strategiatyössä on yhdistetty suunnittelu ja toteutus samanaikaisiksi tapahtumiksi. (Ala-Mutka 2008, 30.)

Ylin johto hyödyntää tehokkaassa viestinnässä kaikkia mahdollisia viestintäkanavia. Tärkein kanava on johdon jatkuva kiertäminen kentällä, aito keskustelu mahdollisimman

monen organisaation jäsenen kanssa. Rinnakkaisina viestintäkanavina voivat olla esimerkiksi henkilöstölehdet. (Hannus et al. 1999, 95.)

Tutkimustuloksien mukaan pidettiin tärkeänä johdon läsnäoloa, jalkautumista kentälle. Kouvolassa johto on ollut mukana arvokirjakeskusteluissa sisäisessä strategiatyössä. Tutkimuksessa nousi esille, että Kouvolassa tärkeää on suuntautuminen sisäisestä strategiastyöstä ulospäin, johtamiskulttuurin kehittäminen ja vuorovaikutuksen parantaminen. Kuntalaisten kuulemiseksi on johdon hyvä jalkautua kuntalaistilaisuuksiin.

Jotta strategia saadaan käytäntöön, niin haastateltavat pitivät tärkeänä strategiaviestinnässä strategian ymmärrettävyyttä, strategian yhteyttä päätöksentekoon, päätöksentekijöiden strategian sisäistämistä, arvokirjakeskusteluja, johdon vastuuta, eri viestintäkanavia ja strategian näkymistä käytännön työssä. Osa oli sitä mieltä, että strategiaviestinnällä saadaan esille myönteisiä asioita. Kouvolan kaupungin strategiaviestintä pyrkii antamaan henkilöstölle arvokirjan avulla mahdollisuuden keskusteluun ja kysymyksiin strategiasta ja arvoista sekä mahdollisuuden perustella strategiavalintoja. Viestintä on ollut mukana strategiatyössä koko prosessin ajan. Viestintä on tukenut arvokirjan suunnittelua, toteutussuunnitelmia, sisältö- ja julkaisusuunnittelua.

Strategiaviestintä on hyvä suunnitella ja valita käytännön toimenpiteet (Hämäläinen & Maula 2004, 159). Strategiatyössä on hyvä käyttää erilaisia lähestymistapoja, jotta tunnistetaan ja puhutaan samoista ja oikeista asioista (Ala-Mutka 2008, 108). Tutkija on ollut mukana suunnittelemassa arvokirjan sisältöä ja visuaalista ilmettä sekä aikataulutusta. Arvokirjan viestintäsuunnitelmaa on käytetty myös ryhmien ”sparraajana”. Ryhmät ovat voineet viestintäsuunnitelmasta seurata aikataulua eri toimialoilla. Tutkija on myös ollut strategiatiimin apuna suunnittelemassa erilaisia julkaisuja ja vastavuoroisia palveluja, kuten esimerkiksi kyselyjä.

Arvokirjatyön etenemisen seuraamista varten on laadittu viestintäsuunnitelma, joka sisältää kohderyhmät, aikataulut, sisällön ja vastuuhenkilöt. Suunnitelmaan lisätään tulevaisuudessa myös seuranta ja palaute. Suunnitelmasta on tehty myös toimialakohtainen viestintäsuunnitelmamalli.

TAULUKKO 1. Malli arvokirjan viestintäsuunnitelmasta (Kouvolan kaupungin strategiatiimi ja viestintä, Valtonen & Veripää, 2010).

ARVOKIRJATYÖN ETENEMINEN			
Kohderyhmät	Aikataulu	Sisältö	Vastuuhenkilö
Kaupungin johtoryhmä ja tuotannon johtajat	13.9.2010 ja 23.9.2010	Arvokirjatyö 1/2 - päämääristä toimenpiteiksi	Kj
	11.10.2010	Arvokirjatyö 2/2 - arvojen merkitys	Kj
Toimiala- ja palvelusektorijoryt sekä konsernihallinnon yksiköiden johtajatiimit	13.9.-29.9.	Arvokirjatyö 1/2- päämääristä toimenpiteiksi	Johtajat
	Loka-marraskuu	Arvokirjatyö 2/2 - arvojen merkitys	
Toimielimet	Talousarviokeskustelujen ja arvokirjakeskustelujen yhteydessä	Arvokirjatyön käsittely esim. johtoryhmien valmistelun pohjalta.	Johtajat
Talousarviopäätäjät	1.11. talusseminaari	Toiminnalliset tavoitteet ja talousarvio	Talous ja strategia sekä TA-valmistelijat
Palvelualuejory	Marraskuu	Arvokirjatyö - 1/2 ja 2/2	Palvelualuepäällikkö
Palveluyksikön jory	Joulukuu	Arvokirjatyö - 1/2 ja 2/2	Palveluyksikön johtaja
Aluevastuutiimit	Tammikuu	Arvokirjatyö - 1/2 ja 2/2	Aluetiimin johtaja
Työtiimit	Helmikuu	Arvokirjatyö - 1/2 ja 2/2	Toimipisteen esimies tai työtiimin vetäjä

Kouvolan kaupunki, strategiayksikkö

TAULUKKO 2. Malli arvokirjan viestintäsuunnitelmasta Perusturvan toimialalla (Veripää, 2010).

PERUSTURVAN STRATEGIAN VIESTINTÄSUUNNITELMA

KOHDERYHMÄT	Aikataulu	Sisältö	Vastuuhenkilö	Muuta
Johtoryhmä	13.9.	arvokirjan esittely	Sakari Laari	
Johtoryhmä	20.9.	arvokirja, menestystekijät		
Johtoryhmä	27.9.			
	30.9.-			
Lautakunta	1.10.	arvokirjan/strategian esittely		Tampere
Strategian kehittämisryhmä	30.9.	arvokirjakeskustelujen yhteenveto, menestystekijöiden tiivistäminen toiminnallisten tavoitteiden laadintaohjeet		
Strategian kehittämisryhmä/petu	4.10.			
Johtoryhmä	11.10.			
Johtoryhmä	18.10.			
Strategian kehittämisryhmä	22.10.	Menestystekijöiden hienosäätö hyväksyminen, tunnuslukujen/ mittareiden työstäminen, toiminnallisten tavoitteiden laadintaohje		
Johtoryhmä	25.10.			

Arvokirjatyöstä on viestitty eri viestintäkanavissa, kuten intranet-, internet- ja ekstranet-sivustoilla. Lehdistölle on järjestetty mediatilaisuus, kuntalaisille kysely arvoista ja henkilökuntaa on pyydetty kertomaan strategiatarina. Kaupunkistrategian viestinnän tueksi on suunniteltu julkaisuja eri kohderyhmille. Esitteisiin suunnitellaan tekstin tueksi kuvia. Kuvia voidaan käyttää myös tarroina strategiaviestien yhteydessä.

TAULUKKO 3. Kaupunkistrategian julkaisujen suunnitelma kohderyhmittäin (Kouvolan kaupungin strategiatiimi ja viestintä, 2010).

	Oma organisaatio ml. luottamushenkilöt	Konserniyhtiöt	Kuntalaiset	Sidosryhmät, yritykset ja yhteisöt, muut kaupungit ja vierailijat
Pikkujuliste 1 (informatiivinen strategiasisältö)tulostettava A4		X	X	X
Pikkujuliste 2 (kuvallinen visualisointi) taitettava kortti A5	X	(X)		
Haitaritaskuesite (sisältö ja miten luotiin) (koko)	(X)	X	X	X
Arvokirja	X	(X)		
Nettisivut (kuvien ja sisällön hyödyntäminen)	X	X	X	X
Kontti ja Luottokontti (kuvien ja sisällön hyödyntäminen)	X			
Diasarja	X	X	X	X
Tarrat				

Strategian jalkautuksen tueksi arvokirjakeskustelujen viestintäsuunnitelman lisäksi voidaan laatia koko strategiatyön viestintäsuunnitelma, johon kirjataan milloin, missä, kenelle, mitä, millä ja kuka viestii, lisäksi seurataan rahoitusta ja palautetta.

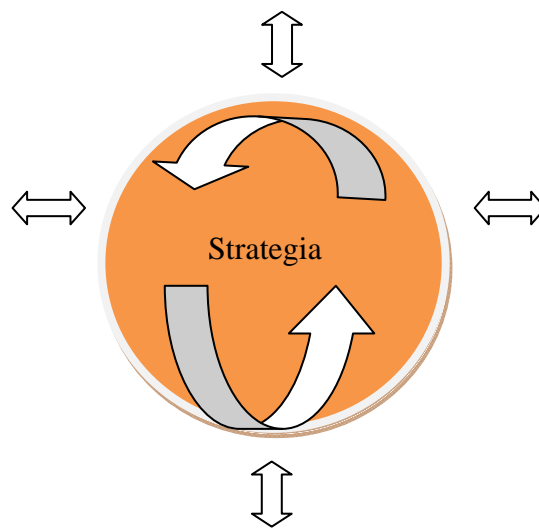
TAULUKKO 4. Esimerkki kaupunkistrategian viestintäsuunnitelmasta kohderyhmittäin (Veripää 2010).

Viestintäsuunnitelma

Milloin?	Kenelle (Kohde-ryhmä)	Asiasisältö	Millä välineellä	Vastuuhenkilö	Budjetti	Seuranta/palaute
SISÄINEN						
	Henkilöstö	Arvokirja-/strategiatyövälineet ja menetelmät, muistiot	Intranet-sivut	Strategiatiimi		
	Kyselyt	Kerro tarina strategiatyöstä. Mitä mieltä arvokirjatyöstä?	Webropol	Strategiatiimi		
	Gallup	Mitä mieltä arvokirjatyöstä	Intranet-sivut	Strategiatiimi		
	Luottamushenkilöt	Strategia-/arvokirjatyö, muistiot, kehittämistyö	Ekstranet-sivut	Strategiatiimi		
ULKOINEN						
	Kuntalaiset	Strategia-/arvokirjatyö	Internet-sivut	Strategiatiimi		
	Media	Strategia-/arvokirjatyö	Lehdistötilaisuudet	Strategiatiimi		
	Muut kunnat	Strategia-/arvokirjatyö	Tutustumiskäynnit	Strategiatiimi		

Osaamisen ajalle ominaista on asiakaslähtöisyys, nopeus, joustavuus, yhteistyö, jatkuva uudistuminen ja perinteisten organisaation raja-aitojen poistuminen. Tutkimuksen mukaan strategiatyö voidaan nähdä iteratiivisena ´pyörivänä ympyränä´, jossa palautteita, hiljaisia signaaleja ja viestejä tulee jatkuvasti ympäristöstä ja organisaation sisältä. Viesteihin reagoidaan ja strategia elää. Prosessi toimii oppimisen työkaluna.

Organisaatioiden johdon on pystyttävä hallitsemaan erilaisia organisaatiokulttuureja, sidosryhmiä ja markkinoita. Osaamisen kiertonopeus kasvaa tietointensiivisyyden lisääntyessä. Myös julkishallinnossa keskeisenä kilpailuetuna tulee olemaan oppimis- ja muuntautumiskyky. (Santalainen & Huttunen 1993, 37, 60-63.)



KUVA 17. Strategiatyö, jossa tapahtuu jatkuvaa oppimista (Veripää 2010).

Haastateltavat kokevat tärkeäksi

- osaamisen hyödyntämisen
- avoimuuden
- luottamuksen johtoon, henkilöstöön ja päätöksentekijöihin sekä
- yhteisen tahtotilan ja
- tunnelman luomisen.

Ei riitä, että arvot ovat paperilla, vaan tarvitaan johdon läsnäoloa, jalkautumista kentälle.

Strategian jalkautuksen tehtävänä uudessa organisaatiossa on toimintakulttuurin luominen, yhteisen tavoitteen kirkastaminen. Arvokirjakeskustelut ovat pysähtymisen paikka, yhteisen toimintakulttuurin luomiselle oiva väline. Keskusteluissa edetään organisaatio-

tasolta tiimeihin ja yksiköihin. Tärkeää on saada tietoa nykytilanteesta, jonka perusteella voidaan edetä tulevaisuuden tavoitteeseen. Strategian jalkautus edellyttää organisaation sitoutumista strategiatyöhön. Sitoutumista edistää yhteinen tunne, jolla tarkoitetaan ihmisten innostusta yhteiseen tavoitteeseen sekä avointa viestintää ja vuorovaikutusta. Ilman sitoutumista päätökset unohtuvat ja työssä edetään entisen mukaan ilman yhteistä tavoitetta ja toimintakulttuuria. Kokonaisuuden hahmotus on vaikeaa isossa organisaatiossa. Tulevaisuudessa voidaan edetä toimialueiden rajojen yli menevään yhteistyöhön. Organisaation, tiimien ja yksilöiden on oltava valmiina oppimaan ja muuttumaan.

Kuvassa 18 on kuvattu, millä tekijöillä tutkimuksen perusteella yhteinen strategiatyö onnistuu. Yhteinen me-henki, sitoutuminen strategiatyöhön, luottamus työntekijöihin, johtajiin ja päätöksentekijöihin sekä osallistuminen strategian laatimiseen ja toimeenpanoon muodostavat onnistuneen strategiatyön kokonaisuuden. Arvojen sisäistäminen ja toimintaympäristön havainnointi osoittavat strategiatyön suunnan.

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen mukaisesti strategiatyössä keskitytään strategian muotoutumiseen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Jarzabkowski 2004, 529). Strategia on jotakin, joka on läsnä organisaation jäsenten jokapäiväisissä toiminnoissa. (Ikävalko 2005, 16.) Strategia käytäntönä -suuntaus on myös osoittanut, miten keskijohdolla on ratkaiseva rooli strategiatyössä (Suominen 2009, 29).

Strateginen ajattelu on strategisten vaihtoehtojen arviointia, tarkastelua ja pohdintaa nykytilassa sekä tulevaisuuden ennakkointia strategisten analyysien avulla. Strateginen päätöksenteko perustuu analyysiin ja uuden ideointiin. Strateginen ajattelu edellyttää kykyä havaita heikkoja signaaleja, ymmärtää niitä ja löytää niihin ratkaisun. Se tarkoittaa näkemistä eteenpäin ja kykyä nähdä myös taaksepäin hyödyntäen kokemusta ja hiljaista tietoa (Mintzberg 1994, 107-114.) Strategia-ajattelu on yhteistyötä, innostusta, omistautumista ja luottamusta korostava prosessi (Strandman 2009, 31).

Juholin (2008, 114) toteaa, että vuoropuhelumallia käyttävässä strategiatyössä asetetaan tavoitteeksi yhteinen ymmärrys. Vaikka strategiaviestintä toimisi hyvin ja strategia olisi ymmärretty saattaa strategian käytäntöön vieminen kuitenkin epäonnistua, jos organisaatiossa ei ole sisäistetty haluttua strategian tahtotilaa. Tärkeää on, että strategia sopii yhteen organisaation ajatusmallin kanssa ja että strategia on toteutettavissa. Tärkeää on myös yhdistää strategiatyössä suunnittelu ja toteutus samanaikaisiksi tapahtumiksi, jolloin saadaan strategiaprosessissa aikaan dialogia (=ihmisten tasavertaiseen osallistumiseen perustuva yhdessä ajattelemista ja perehtymistä johonkin asiaan tai toimintaan). (Ala-Mutka 2008, 30.) Avoimella ja reilulla vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa luottamus organisaation eri tasoissa kanssakäymisissä (Kärkkäinen 2005, 5).

Organisaatiokulttuuri on erityisen merkityksellinen, koska kulttuuriset elementit määrittävät strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Kulttuuria on jokaisella hierarkisella tasolla. (Schein 2001, 28-29.) Organisaatiokulttuuri on yksi osatekijä strategian toimeenpanon onnistumisessa (Johnson & Scholes 2008, 190-202).

Yhteinen strategiatyö



KUVA 18. Yhteinen strategiatyö (Veripää 2011).

9.4 Arviointi

Tutkimuksessa on pyritty noudattamaan tutkimustyön yleisesti hyväksytyjä eettisiä periaatteita, joita ovat esimerkiksi rehellisyys, tarkkuus, yleinen huolellisuus sekä eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät (Finni & Mero 2011). Periaatteita on noudatettu pyytämällä tutkimusta varten tutkimuslupa kohteen ylimmältä johdolta (liite 1). Lähteet on asiallisesti merkitty, tiedonantajien anonymiteettiä ja itsemääräämisoikeutta on kunnioitettu. Lisäksi tutkimusaineistoa on säilytetty ja käsitelty huolella. Tutkimustulokset on tuotu sidosryhmien arviointiin koko tutkimusprosessin ajan.

Tutkija on tutkinut oman työnantajansa organisaatiota, joka voi herättää epäilyjä tutkijan subjektiivisuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on osa tutkimusta ja tutkimukselle on eduksi, että tutkija tuntee kohteen. Tutkimustulokset on raportoitu rehellisesti ja tutkimusraportti on tehty erillisenä työnä kotona. Tutkimus hyödyntää ja kehittää työyhteisöä. (ks. esim. Perttula 2000.)

Tutkijalla on tutkimuskohteenä olevaan kaupunkiorganisaatioon kaksi roolia, tutkijan ja työntekijän rooli. Työpaikkana on kaupungin konsernipalvelujen viestintä, jossa tutkija toimii verkkotiedottajana. Tutkija on tiedostanut olevansa osa tutkimusta ja tutkittavaa ilmiötä. Tutkijan on kuitenkin analyysissä kyettävä erottamaan tutkijan ja työntekijän roolit toisistaan. Toisaalta tutkimuskysymysten valinnassa ja haastateltavien ymmärtämisessä on auttanut tutkijan kokemus ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Oleellista on, että tutkija on pystynyt erottamaan omat oletuksensa ja arvotuksensa. Objektiivisuus syntyy kaiken subjektiivisuuden tiedostamisesta. (Eskola & Suoranta 2000, 17-18.) Tässä tutkimuksessa tutkija on osa tutkimusta eli subjekti, koska kyseessä on laadullinen tutkimus. Tutkija on pyrkinyt erottamaan tutkijan ja työroolin toisistaan. Tutkimuskohteen strategisen ajattelun ja strategiaproessin tutkiminen voi olla laajuutensa vuoksi haasteellinen ja aikaa vievä tutkimus. Tämän vuoksi tutkijan toimiminen organisaatiossa voi olla tutkimukselle eduksi. Tutkija ei ole voinut tarkkailla tutkimuskohdetta täysin ulkopuolisena ja objektiivisesti,

mutta toisaalta toimiminen osana tutkimuskohdetta on edesauttanut tutkittavan tapauksen ymmärtämistä ja kriittistä otetta. Tulokset ovat siirrettävissä muihin samankaltaisiin konteksteihin sekä yksityissektorille ja kolmannelle sektorille huomioiden kuitenkin niiden ympäristö ja sen asettamat haasteet strategiaviestinnälle.

9.6 Jatkotutkimusehdotukset

Tapaustutkimuksena on tutkittu strategian käytäntöön viemistä arvokirjan avulla. Tutkimus on rajoittunut pääasiassa johdon näkemyksiin ja kokemuksiin. Mielenkiintoista olisi tutkia koko strategiaprosessi. Miten strategiaprosessi etenee työntekijätasolle asti? Miten poliittiset päätöksentekijät kokevat strategiaprosessin ja strategian käytäntöön viemisen? Miten arvokirjakeskusteluista saatua palaute- ja ideamassaa lopulta osataan hyödyntää tulevaisuuden suunnittelussa? Syntyykö prosessista innovaatiota, oppimista ja muutosta? Miten ulkoinen viestintä hoidetaan ja miten sidosryhmät kokevat kaupungin strategian? Miten strategiaa seurataan ja mitataan?

Kouvolan kaupungin strategiaprosessissa käytetään ensimmäistä kertaa arvokirjaa. Mielenkiintoista olisi ensimmäiseltä arvokirjakeskustelukierrokselta saatujen tutkimustulosten perusteella kehittää arvokirjatyötä edelleen. Seuraavalla jalkautuskierroksella olisi kerralla mahdollista myös strategiatavoitteiden muodostumiseen liittyen kartoittaa organisaation osaamista.

Arvokirja on laadittu erityisesti Kouvolan kaupungin käyttöön, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muissa kunnissa ja organisaatioissa. Arvokirjan avulla saadaan strategiatyö käytäntöön ja jokainen työntekijä voi osallistua strategiatyöhön. Sen avulla ryhmät ja tiimit voivat kehittää omaa työtänsä ja ymmärtää organisaation kokonaisuuksia. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia, miten arvokirja toimii erilaisissa organisaatioissa ja eri yhteyksissä, esimerkiksi koulujen opetuksessa. Arvokirjaa metodina ei oltu tätä ennen käytetty missään strategisten päämäärien jalkautusvälineenä.

KIRJALLISUUS

Aaltio-Marjosola, I. 1997. *Yrittäjyys osana organisaatiokulttuuria*. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (toim.) *Organisaatio ja yrittäjyys*. Juva: WSOY.

Aaltonen, P. 2007. *Adoption of Strategic Goals. Exploring the Success of Strategy Implementation Through Organizational Activities*. Helsingin teknillinen korkeakoulu, 2.

Ala-Mutka, J. 2008. *Strategiamalli*. Talentum Media Oy. Gummeruksen Kirjapaino.

Ansoff, I. 1990. *Strategia 2000*. 2. painos. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino.

Antoncic, B. & Hisrich, R.D. 2004. *Corporate Entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation*. *Journal of Management Development* 23 (6).

Anttila, P. 1996. *Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta*. Helsinki: Gummerrus.

Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Rynänen, A. & Siitonen, P. 2003. (toim). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopiston kunnallistieteiden laitos. Tampereen yliopisto.

Atkinson, H. 2006. *Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?* *Management Decision* 44 (10) 1441-1460.

Aula, P. 2000. *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* Porvoo: WSOY.

Aula, P. & Mantere, S. 2005. *Hyoä yritys. Strateginen maineenhallinta*. Juva: WSOY, 115, 117-131.

Boal, K. & Hooijberg, R. 2001. *Strategic Leadership Research. Moving on*. *Leadership Quarterly*, 11.

Burke, W. 2008. *Organization Change. Theory and Practice*. Sage Publications.

Carter, Chris, Clegg, Stewart R. & Kronberger, Martin 2008. *Strategy as practice? Strategic Organization*, Vol. 6, No. 1, 83-99.

Chakravarthy, B. S. & Doz, Y. 1992. *Strategy process research: Focusing on corporate selfrenewal*. *Strategic Management Journal*. Vol. 13, 6-7.16.

Choo, C. W. & Johnston, R. 2004. *Innovation in the knowing organisation: a case study of an e-commerce initiative*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, 77.

- Corboy, M & O´Corrbui, D. 1999. *The seven deadly sins of strategy*. Management Accounting, No. November, 29-30.
- Crossnan, M, Lane, H. & White, R. 1999. *An Organizational Learning Framework: From Institution to Institution*. Academy of Management Review. Vlo. 24. No. 3.
- Doz, Y. & Kosonen M. 2008. *Nopea strategia*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Doucet, G., Gotze, J., Saha, P. & Bernard, S. 2008. *Coherency Management: Using Enterprise Architecture for Alignment, Agility, and Assurance*. Journal of Enterprise Architecture. May.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos, Tampere: Osuus-kunta Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Finni, T. ja Mero, A. *Eettiset ohjeet tutkimusta ja opinnäytetöitä varten*. Jyväskylän yliopisto, liikuntabiologia laitos. Saatavilla www-muodossa: <https://www.jyu.fi/hallinto/toimikunnat/eettinentoimikunta/eettiset_ohjeet/> .(Viitattu 1.3.2011)
- Finnish Consulting Group 2010. *KISA – Kysely kaupungin viestinnästä*. Yhteenveto Kouvola. Saatavilla www-muodossa: <http://www.kouvola.fi/material/attachments/5nm088taz/tiedotteet/5uqGbH3qB/KISA__Kouvola_2010.pdf> .(Viitattu 26.3.2011)
- Flick, U. 1998. *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage.
- Hannus, J. & Lindroos, J.E. & Seppänen T. 1999. *Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä*. Helsinki. Hakapaino Oy.
- Harju, K. 2011. Kolme kohtaa luottamuspääoman reseptissä. Saatavilla www-muodossa<<http://www.leaderon.fi/blog/index.php?d=13&m=03&y=11>>.(Viitattu 13.5.2011)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10. painos. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. *Strategiaviestintä*. Keuruu: Otavan kirjapaino, 5; 28-31.
- Ikävalko, Heini 2005. *Strategy process in practice – Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation*. Doctoral dissertation series 2005/1. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. and Seidl, D. 2007. *Strategizing: the challenges of a practice perspective*. Human Relations, 60.1: 5-27.

- Jarzabkowski, P. 2004. *Strategy as Practice: Recursiveness, Adaption, and Practice-in-use*. *Organization Studies* 25 (4) 529–560.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. 2003. *Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity – Based View*. *Journal of Management Studies*, Vol 40, No 1, 3-22.
- Johnson, G. & Scholes, K. 1999. *Exploring Corporate Strategy*. Fifth Edition. Hertfordshire: Prentice Hall, 23.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2008. *Exploring Corporate Strategy*. Eight Edition. Prentice Hall, 190-202.
- Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WS Bookwell. Juva.
- Juholin, E. 2009. *Uusi mittari työyhteisön viestinnän arviointiin*. Infor Consulting. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.inforconsulting.fi/Tietoa-meistae/Ajankohtaiset/Uusi-mittari-tyoeyhteisoeen-viestinnaen-arviointiin>>. (Viitattu 1.1.2010)
- Juholin, E. 1999. *Paradise Lost or Regained? The Meanings and Perceptions of Organisational Communication of 1990's Finnish Work Organisations*. Helsinki. Inforviestintä.
- Kamensky, M. 1999. *Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään ja huomenna*. Esitelmä Suomen strategisen johtamisen seuran 10-vuotisjuhlassa, 146-147.
- Kaplan, R.S. 2010. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Working Paper. Havard Business School, 14, 21.
- Kehusmaa, K. 2010. *Strategiatyö – Organisaation voimanlähde*. Helsingin seudun kauppamari. Edita Prima Oy.
- Kianto, A. & Blomqvist, K. & Nisula, A.M. 2010. Kouvolan kaupunki. *Organisaation uudistumiskyvyn mittaus*. Tulosraportti 2010. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto.
- Kouvolan kaupunki, 2010a. *Asukasviestintä tyydyttävällä tasolla*. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.kouvola.fi/kouvolainfo/mediapalvelut/tiedotteet/asukasviestintatyydyttavallasolla.html>> .(Viitattu 6.1.2010)
- Kouvolan kaupunki, 2010b. *Kaupungin palveluorganisaatio*. Kaupunginvaltuuston pöytäkirja 30.8.2010, § 66, liite nro 4. Saatavilla www-muodossa: <<http://194.89.127.7/djulkaisu/kokous/20101779-6.HTM>>. (Viitattu 11.11.2010)
- Kouvolan kaupunki, 2010c. *Stratkehryn muistiot 2010*.

Kouvolan kaupunki, 2010d. *Talousarvio 2011 ja taloussuunnitelma 2011-2013*. Kaupunginvaltuusto 13.12.2010. Saatavilla www-muodossa: <http://www.kouvola.fi/material/attachments/talousjastrategia/newfolder_52/5uzM5XByG/TA2011_KV_13122010.pdf>. (Viitattu 8.11.2010)

Kouvolan kaupungin strategiayksikkö & A3 Interaction Oy, 2010. *Kouvolan arvokirja 2010*.

Kouvolan kaupunki, strategiayksikkö, 2010a. Strategioista osaamiseen/esimiesinfot 21.10.2010. "Strategisesta ajattelusta käytännön tekoihin – Miten teemme yhteisestä visiosta totta?". Power point –esitys, diat 4-6

Kouvolan kaupunki, strategiayksikkö, 2010b. *Arvokirjatyö*. Saatavilla www-muodossa: <http://kontti.kouvola/index/talousjastrategia/strategia/arvokirja.html.stx>. (Viitattu 4.4.2011)

Kouvolan kaupunki, strategiayksikkö, 2010c. *Strategiamenetelmät ja -välineet Kouvolassa*. Saatavilla muotoa a: <<http://kontti.kouvola/index/talousjastrategia/strategia/valineetjamenetelmat.html.stx>>. (Viitattu 5.5.2011)

Kouvolan kaupunki, perusturva, 2010. *Perusturvan toimiala*. Saatavilla www-muodossa: <<http://kontti.kouvola/index/toimialat/perusturvatoimiala.html.stx>>. (Viitattu 11.11.2010)

Kouvolan Sanomat 18.12.2010. *Tilaaaja-tuottaja –malli hiipuu pois Kouvolasta*.

Kuntalaki 17.3.1995/365. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>>. (Viitattu 25.3.2010)

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki. Edita.

Lahden kaupunki. 2010. *Lahden kaupungin strategia 2025*. Saatavilla www-muodossa: <[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/44DC5DB8B73A3DFDC22575C900360686/\\$file/Lahden%20kaupungin%20strategia%202025.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/44DC5DB8B73A3DFDC22575C900360686/$file/Lahden%20kaupungin%20strategia%202025.pdf)>. (Viitattu 8.1.2011)

Lee, J. & Miller, D. 1999. *People Matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms*. Vol 20, No 6, 579-593.

Lehti, H. 2009. Kouvolan kaupungin diasarja. *Uusi Kouvola*. Kouvolan tyttölyseon v. 1959 ylioppilaat luokkakokous.

Lehtonen, J. 1998. *Yhteisöt ja julkisuus. Mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun*. Teoksessa Kivikuru, U-M. & Kunelius, R. (toim). 1998. Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön. Juva: WSOY.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta.
<<http://www.jyu.fi/mehu>>. (Viitattu 8.11.2010)

Mantere, S. 2003. *Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process*. Helsinki University of Technology. Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Dissertation Series. No 5, 190-193.

Mintzberg, H. 1994. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategy Management*, The Free Press, New York, NY.

Näsi, J. & Aunola, M. 2002. *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Metalliteollisuuden keskusliitto. MET. Tampere.

Okumus, F. 2003. *A framework to implement strategies in organizations*. Management Decision 41/9, 876.

Perttula, J. 1995. *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Tampere: SUFI.

Perttula, J. 2000. Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. Kasvatus 31.

Porter, M. 2004. *Competitive Strategy*. New York.

Porter, M. 2006. *Kansakuntien kilpailuetu*. Talentum Media Oy. Karisto.

Puohiniemi, M. 2010. *Kouvolan kaupungin arvojen ja strategian jalkautus – ehdotus toimintamalliksi*. A3 Interaction Oy. Työpaperi.

Quigley, J.V. 1993. *Vision – how leaders develop it, share it & sustain it*. McGraw-Hill Inc. USA.

Rannisto, P-H. 2005. *Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnajohtajista strategisina johtajina*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Saatavilla [www-muodossa:< http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6275-0.pdf](http://www.muodossa:acta.uta.fi/pdf/951-44-6275-0.pdf)>. (Viitattu 13.5.2011)

Raps, A. 2004. *Implementing strategy*. Strategic Finance 85 (12) 49-53.

Routio, P. *Fenomenologinen lähestymistapa*. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html#fenom](http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html#fenom)>. (Viitattu 8.11.2010)

Santalainen, T. & Huttunen, P. 1993. *Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa*. Valtionhallinnon kehittämiskeskus ja Weilin+Göös. Jyväskylä.

Santalainen, T. 2009. *Strateginen ajattelu ja toiminta*. Talentum. Helsinki.

Santalainen, T. 2008. *Strateginen ajattelu*. Talentum. Helsinki.

Simon, H.A. 1993. *Strategy and organizational evolution*. Strategic Management Journal, Vol 14, 131-142.

Slife, B. & Williams, R. 1995. *What behind the research? Discovering hidden assumption in the behavioral sciences*. Sage Publications, California.

Strandman, K. 2009. "Se vain ilmestyi" – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.kuntaportaali.org/binary.asp?path=1;29;60;41305;145509;155846;156959;156962&field=FileAttachment&version=1>>. (Viitattu 13.5.2011)

Suominen, Kimmo 2009. *Consuming strategy – The art and practice of managers' everyday strategy usage*. Doctoral Dissertation Series 2009/14. Espoo: Helsinki University of Technology.

Suomen Kuntaliitto 2004. *Kunnan viestintä*. Helsinki. Saatavilla www-muodossa: <http://www.kuntatieto.fi/binary.asp?path=1;29;355;741;62233;85677&field=FileAttachment&version=2>. (Viitattu 10.11.2010)

Suomen Kuntaliitto 2010. *Kunnan strategiset valtit ovat sitoutunut johto ja henkilöstö*. Saatavilla www-muodossa: <http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;60;498;158321;165421;165874>. (Viitattu 11.11.2010)

Suomen Kuntaliitto. *SWOT-analyysi ja TOWS-matriisi*. Saatavilla www-muodossa: <http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;151368;151375;151510;152230;153035> . (Viitattu 8.1.2011)

Sydänmaanlakka, P. 2009. *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum. Helsinki

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä, Helsinki.

Taylor, M. 2010. *Systems Thinking in Project Management*. The Project Management Hut. Saatavilla www-muodossa: <http://www.pmhut.com/systems-thinking-in-project-management>. (Viitattu 12.05.2011)

Valtonen, K., Veripää, H. & Salonsaari-Eloranta, T. 2011. Strategiamarkkinoinnin kooste. Kouvolan kaupunki.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1997. *Liiketoiminta ja johtaminen* (2. painos) Keuruu: Otava, 67-68.

Wehrich, H. 1982. *The TOWS Matrix---A Tool for Situational Analysis*. Long Range Planning, Vol. 15, No. 2..

Virtanen, P. 2005. *Houkutteleva työyhteisö*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Whittington, R. 1996. *Strategy as Practice*. Lon Range Planning 29 (5) 731-735.

Wiio, O. A. 1977. *Viestinnän perusteet*. Uudistettu laitos. Espoo: Weilin+Göös.

Wilenus, M. 2008. *Taming the dragon: how to tackle the challenge of future foresight*. Business Strategy Series, Vol. 9 No 2, pp- 65-77.

Vänttinen M. & Pyhalto K., 2009. *Strategy process as an innovative learning environment*. Management Decision.

Åhman, H. & Runola, J. 2006. *Strategia on kuollut. Eläköön tulevaisuus!* Edita Prima.

LIITTEET

Liite 1

Kouvolan kaupunki
Konsernihallinto
Kaupunginjohtaja

Viranhaltijapäätös
Yleinen päätös
18.10.2010

29 §

Heli Veripään tutkimuslupa-anomus

Selostus asiasta

Verkkotiedottaja Heli Veripää anoo tutkimuslupaa vuonna 2010-2011 toteutettavaan tutkimukseen, jonka tavoitteena on pro gradu – tutkielma Jyväskylän yliopistossa. Tutkimus tehdään strategiaprosessista ja strategisesta ajattelusta yhteisöviestinnän näkökulmasta julkisella sektorilla. Tutkimuskohteena on Kouvolan kaupunkiorganisaatio: virkamies- ja poliittinen johto, esimiehet, työntekijät sekä Kouvola-strategiaan liittyvä kirjallinen materiaali. Aineiston keruu tapahtuu havainnoimalla, haastattelemalla, fokusryhmätyönä ja kirjallisen materiaalin analyysinä. Tutkimustulokset julkaistaan vuoden 2011 keväällä.

Päätös

Myönnän tutkimusluvan em. tutkimuksen toteuttamiseksi.

Lauri Lamminmäki
Kaupunginjohtaja

Jakelu

Heli Veripää

Teemahaastattelun runko

1. Mikä on strategia?
2. Miksi teemme strategiatyötä
3. Mitä tarkoittaa strateginen ajattelu Kouvolan kaupungin organisaatiossa?
4. Mitä ovat strategisen ajattelun tärkeimmät työkalut?
5. Mitä mieltä olet arvokirjan käytöstä strategian jalkautukseen?
 - a. Saadaanko arvokirjan avulla strategia vietyä käytäntöön organisaatiossa?
 - b. Onko arvokirja helppokäyttöinen?
 - c. Miten arvokirjatyö on koettu kaupungin johtoryhmässä?
6. Miten mielestäsi strategia kannattaa viestiä?
7. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät strategian viemisessä käytäntöön?
8. Mitkä ovat strategisen johtamisen esteet/haasteet Kouvolan kaupungissa?
9. Miten strategian toteutumista tullaan seuraamaan/mittaamaan?