

Kristiina Strandman (2009)

”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva viestintä kuntaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja, Lapin Yliopisto, Rovaniemi

## **Kunta- ja palvelurakennemuutos vaatii strategiaviestinnän tehostamista**

Hallintotieteen maisteri Kristiina Strandman toteaa, että Suomessa kuntarakenne on voimakkaasti muuttumassa mm. kunta- ja palvelurakennehankkeen ja alueellisen eriarvoistumisen myötä. Siksi strategioita ja strategista johtamista tarvitaan entistä enemmän.

Kun kuntasektori ja valtio uudistavat rakenteitaan, tämä heijastuu suoraan myös ammattiliittoihin, etenkin paikallisen tason järjestöihin ja niiden mahdollisuuksiin toimia liittojen jäsenten edunvalvojina. Siksi myös järjestöjen toimijoiden kannattaa perehtyä tämän tutkimuksen tuottamaan vuoropuheluun perustuvaan malliin strategian viestinnästä. Malli soveltuu hyvin järjestöjenkin käyttöön.

Strandman tarkastelee väitöskirjassaan kuntien strategiaviestinnän käytäntöjä osana strategiaprosessin johtamista. Strandmanin tutkimuksen tarkoitus on ollut lisätä ymmärrystä kuntien strategiatyön käytännöistä.

### Aineisto

Strandman keräsi aineistonsa Porin kaupunkiorganisaation kolmesta hallintokunnasta ja haastatteli eri tason esimiehiä ja työntekijöitä; yhteensä hänen aineistonaan oli 17 kertomusta ja 8 teema-haastattelua. Hänen analysointimenetelmänsä oli Grounded Theory -menetelmä kolmivaiheisine analyyseineen ja induktiivis-deduktiivisine vuoropuheluneen.

### Tutkimuksen tulokset

Strandman toteaa, että kunnissa laaditaan runsaasti erilaisia strategioita, mutta ne onnistutaan harvoin viemään käytäntöön ja siten niiden hyöty jää vähäiseksi. Strategiaprosessin kaikissa vaiheissa tulisikin kiinnittää huomiota toimivaan viestintään ja ihmisten johtamiseen, jotta strategioiden toimeenpano onnistuisi nykyistä paremmin. Strategiaviestintä on johtamista ja toimeenpanoa ja muodostaa strategiaprosessin kivijalan.

### Tiedottamisesta vuoropuheluun

Nykyisellään kuntien strategiaviestintä perustuu liiaksi hierarkkisesti ylhäältä alaspäin etenevään yksipuoliseen tiedottamiseen, jolloin viestintätiet muodostuvat pitkiksi ja hitaiksi. Viestintätiet kannattaisi mieluummin suunnitella mahdollisimman lyhyiksi. Myös strategian toimeenpano perustuu liikaa ylhäältä alaspäin etenevään ns. jalkauttamiseen. Tasaveroinen vuoropuhelu ja toimeenpano olisi Strandmanin tutkimuksen perusteella kuitenkin tehokkaampaa: se synnyttäisi yhteisen ymmärryksen tavoitteista ja sitouttaisi koko henkilöstön strategian toteuttamiseen. Erityisen tärkeää on johtavassa asemassa olevien esimerkki: johdon ja eri tason esimiesten on toimittava strategian keulakuvana ja näin osoitettava oma sitoutumisensa, jotta muut sitoutuvat.

Vuorovaikutteinen strategian toimeenpano vaatii strategian organisointia (organisaatio järjestetään siten, että strategian suuntaainen työskentely on mahdollista), strategista viestintää, palkitsemista (molempia osapuolia hyödyntävä kaksisuuntainen prosessi organisaation ja sen jäsenten välillä, voi olla aineellista tai aineetonta) sekä strategian raportointia (sisältää menneisyyden, nykytilan ja tulevaisuuden sekä strategiaprosessin seurannan ja arvioinnin).

Kuntaorganisaation muodolliset toimintatavat ja johtamiskäyttäytyminen vaikuttavat siihen, miten strategioista kunnissa viestitään. Lisäksi viestinnän käytäntöjä muokkaa se, miten organisaatioissa olevaa osaamista hyödynnetään strategiaprosessissa, millaiseksi työhyvinvointi koetaan ja miten vuorovaikutteisia organisaation toimintatavat ovat. Strandman toteaa, että organisaatioissa olevaa

osaamista ja asiantuntemusta pitäisi hyödyntää nykyistä enemmän strategian valmistelusta ja suunnittelusta sen toimeenpanoon asti.

Vuoropuheluun perustuvan strategiaviestinnän malli

Strandmanin kehittämässä mallissa jatkuva ja suunnitelmallinen vuoropuhelu on strategiaviestinnän perusta, ja sen pohjalta suunnitellaan vuorovaikutteinen toimintatapa ja strategiaprosessin johtaminen ja viestintä eri vaiheissa.

Vuorovaikutteinen toimintatapa muodostuu lyhyistä viestintäteistä, osallistumismahdollisuuksien luomisesta, monipuolisesta viestintäkanavien käytöstä sekä strategian sisällön konkretisoinnista ja tulkinnasta kunkin toimijan käytäntöihin nähden ja toimijan omalle oivallukselle tilaa antaen. Vuorovaikutteisuuuteen kuuluu se, että kunkin toimijan erityisosaamista arvostetaan ja hyödynnetäänkin ja päätöksentekoa arvioidaan avoimesti.

Prosessiin valmistauduttaessa luodaan myönteistä ilmapiiriä ja johdetaan esimerkillä, viestitään strategiaprosessin tärkeydestä, luodaan yhteinen kieli, koulutetaan ja arvioidaan aiempi strategia, luodaan me-henkeä ja jaetaan vastuut.

Strategian laadintavaiheessa johdetaan edelleen esimerkillä ja kerrotaan strategiaprosessin etenemisestä, mutta hyödynnetään aktiivisesti organisaation omaa osaamista ja suunnitellaan myös, kuinka kaikki organisaation jäsenet pääsevät osallistumaan strategian laadintaan. Valmiin strategia-asiakirjan ymmärrettävyyteen ja konkreettisuuteen kiinnitetään huomiota.

Strategian toteuttamisen budjetointivaiheessa jatketaan vuoropuhelua eri osapuolten välillä ja siirretään strategia konkreettisiin päätöksiin. Toimeenpanovaiheessa johtajat ovat läsnä ja tukevat työhyvinvointia, henkilöstöä koulutetaan ja kehityskeskusteluihin edistetään strategian toimeenpanoa.

Työhyvinvointia tuetaan pitämällä työolosuhteet ja työilmapiiri kunnossa, luomalla palkitsemiskäytännöt ja pitämällä työntekijöiden työajan käyttö ja työn määrä kohtuullisena, oikeisiin asioihin suuntautuvana ja suunnitelmallisena eli ehkäisemällä kiireen syntyä. Keskeistä on myös tiedonkulun avoimuus ja sen turvaaminen molempiin suuntiin. Myös strategian ja strategiaprosessin jatkuva arviointi on avointa ja se suunnitellaan siten, että kaikki voivat siihen osallistua. Strategiaviestinnästä kannattaa tehdä kirjallinen suunnitelma ja kuvio, jossa näkyy viestinnän kaksisuuntaisuus.