

VAASAN YLIOPISTO

Filosofinen tiedekunta

Anna-Kaisa Mäki

Muutos viestinnän haasteena

Henkilöstön viestintätyytyväisyys aluehallinnon uudistuksessa

Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma

Vaasa 2010



## SISÄLLYS

TAULUKOT	3
KUVIOT	3
TIIVISTELMÄ	4
1 JOHDANTO	7
1.1    Tavoite	8
1.2    Aineisto	9
1.3    Menetelmä	10
2 ALUEHALLINNON UUDISTUKSEN TAUSTAA	12
2.1 ALKU-hankkeen lähtökohdat	12
2.1.1 Läänijaon uudistus	13
2.1.2 Alue- ja kielipoliittiset lähtökohdat Pohjanmaalla	14
2.2 Uusi aluehallinto	15
2.2.1 Aluehallintovirasto Avi Vaasassa	16
2.2.2 Elinkeino-, liikenne- ja ympäristövirasto Ely Seinäjoella	17
2.3 Viestintä aluehallinnon uudistuksesta	19
3 NÄKÖKULMIA ORGANISAATIOVIESTINTÄÄN	20
3.1 Tapoja tarkastella viestintää	20
3.1.1 Välittömien viestintäkanavien käyttö	21
3.1.2 Välillisten viestintäkanavien käyttö	22
3.1.3 Viestinnän sisällön tarkastelu	22
3.2 Viestintäilmasto kuvaa työyhteisön tilaa	24
3.2.1 Viestintätyytyväisyys yksilön kokemuksena	25
3.2.2 Viestintävaje viestintätyytyväisyyden mittarina	25
3.3 Viestinnän toteuttajat	26

3.3.1 Viestinnän ammattilaiset	27
3.3.2 Asiantuntijoiden ja muiden työntekijöiden viestintävalmiudet	28
4 MUUTOS VIESTINNÄN HAASTEENA	30
4.1 Yksilön ja työyhteisön asenteet muutokseen	30
4.1.1 Yksilön asenteet	31
4.1.2 Organisaatiokulttuurin vaikutukset	33
4.1.3 Työyhteisön jäsenten roolit muutosprosessissa	35
4.2 Muutosviestinnän suunnittelu	36
4.2.1 Muutosviestinnän aikataulu	38
4.2.2 Muutoksen päämäärä	40
4.2.3 Viestintä muutosprosessista	40
4.3 Muutosviestinnän arviointi	41
5 VIESTINTÄKOKEMUKSET ALUEHALLINNON UUDISTUKSESSA	43
5.1 Yleiset tiedot vastaajista	44
5.2 Kokemukset viestinnän määrästä	46
5.3 Kokemukset viestintäkanavien käytöstä	49
5.4 Kokemukset viestinnän sisällöstä ja laadusta	53
5.5 Kokemukset muutokseen osallistumisesta	58
5.6 Kokemuksia uudelleenjärjestelyjen hyvistä ja huonoista puolista	60
LIITTEET	84
Liite1. Kyselylomake	84
TAULUKOT	
Taulukko 1. Postmodernien asenteiden analyysi (Terrén 2002: 163)	32
Taulukko 2. Esimerkki tiedon luokitteluperiaatteista (Juholin 2008: 96)	39
Taulukko 3. Yleiset tiedot vastaajista	44
Taulukko 4. Vastaajien työuran pituus ja tyyppi	44
Taulukko 5. Viestintävajeen esiintyminen vertailukaupungeissa	48

Taulukko 6. Kokemukset viestintäkanavien käytöstä	50
Taulukko 7. Tärkeimmät viestintäkanavat	51
Taulukko 8. Kokemukset viestinnän sisällöstä	56
Taulukko 9. Koettu viestinnän laatu	57
Taulukko 10. Kokemukset tiedon saatavuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista muutosprosessissa	59

## KUVIOT

Kuvio 1. Pohjanmaan maakunta (Pohjanmaan Liitto 2010)	14
Kuvio 2. Aluehallintovirastojen sijainnit (Avi 2010)	17
Kuvio 3. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten alueellinen sijainti (Ely 2010)	18
Kuvio 4. Hallin jäävuorimalli (1976)	34
Kuvio 5. Koettu tiedon saanti	47
Kuvio 6. Haluttu tiedon saanti	47
Kuvio 7. Kokemukset muutosviestinnän sisällöstä (Vaasa, n=121)	54
Kuvio 8. Kokemukset muutosviestinnän sisällöstä (Seinäjoki, n=15)	54
Kuvio 9. Kokemukset muutosviestinnän sisällöstä (Oulu, n=31)	55
Kuvio 10. Kokemuksia muutoksen hyvistä ja huonoista puolista	61



---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Anna-Kaisa Mäki
<b>Pro gradu-tutkielma:</b>	Muutos viestinnän haasteena Henkilöstön viestintätyytyväisyys aluehallinnon uudistuksessa
<b>Tutkinto:</b>	Filosofian maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Viestintätieteet
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2010
<b>Työn ohjaaja:</b>	Heli Katajamäki

---

**TIIVISTELMÄ**

Työyhteisössä syntyviin viestintäkokemuksiin vaikuttavat monet organisaation toimintaan ja yksilön ammatti- ja viestintäosaamiseen sekä asenteisiin liittyvät tekijät. Hyviä viestinnän käytänteitä noudattamalla muutoksessa ja organisaation arkiviestinnässä saavutetaan hyvä viestintäilmasto työyhteisössä. Vaikka muutostilanteessa tiedon tarpeet lisääntyvät, hyvässä viestintäilmastossa viestintätyytyväisyys voidaan säilyttää. Muutoksessa viestintätyytyväisyyttä säilytetään aloittamalla muutosviestintä mahdollisimman aikaisin ja viestimällä säännöllisesti muutoksen etenemisestä. Lisäksi muutoksen tarve on perusteltava työyhteisölle.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Vaasan, Seinäjoen ja Oulun aluehallinnon henkilöstön viestintäkokemuksia aluehallinnon uudistushankkeesta. ALKU-hankkeen tuloksena valtion aluehallinto jaettiin kahteen uuteen viranomaiseen, Avi- ja Ely-virastoihin 1.1.2010 alkaen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten aluehallinnon henkilöstö koki muutosviestinnän onnistuneen. Tutkimusta varten toteutettiin strukturoitu kysely, jossa henkilöstö arvioi viestintäkokemuksiaan. Vastauksia analysoitiin määrällisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti.

Tutkimuksessa selvisi, että Vaasassa koettiin tiedon muutoksesta tulleen liian myöhään ja muutosviestinnän olleen riittämätöntä sekä määrältään, että sisällöltään. Viestintävajetta oli koettu myös Seinäjoella ja Oulussa, mutta vähemmän kuin Vaasassa. Syiksi erilaisten viestintäkokemusten syntyyn osoittautuivat kaksikielisyyden erilainen asema vertailukaupungeissa, erot työntekijöiden muutosvalmiudessa sekä muutoksessa koettujen negatiivisten tunteiden esiintymisen määrä ja kesto. Muutosviestinnässä oli onnistuttu aikataulun suhteen niin, että viestinnän koettiin olleen säännöllistä. Parannettavaa löytyi erityisesti lähiesimiehen ja organisaation johdon viestinnästä sekä muutoksen vaikutuksista omiin työtehtäviin kertovasta viestinnästä. Yleisesti tutkimustulokset vahvistavat, että henkilöstön osallistaminen ja ajoissa aloitettu muutosviestintä lisäävät viestintätyytyväisyyttä muutoksessa.

---

**AVAINSANAT:** muutosviestintä, organisaatioviestintä, viestintätyytyväisyys, viestintävaje, aluehallinto, ALKU-hanke





## 1 JOHDANTO

Muutokselle on monia syitä. Usein organisaatio muuttuu sopeutuakseen ympäristön muutoksiin ja tehostakseen toimintaansa. Tässä työssä tarkastellussa aluehallinnon uudistuksessa muutoksen lähtökohtana oli tuottaa palveluja tehokkaammin ja palvella kansalaisia paremmin. Henkilöstön kannalta muutos on haaste, jonka onnistunut toteuttaminen työyhteisössä vaatii viestintää sekä päätöksentekijöiltä että organisaation sisällä (Daly & Kitchen 2003). Kun tietoa muutoksesta saadaan ajoissa, henkilöstöllä on mahdollisuus sisäistää muutos, pohtia sen vaikutuksia ja mahdollisesti vaikuttaa myös lopputulokseen. Epätietoisuus muutoksen vaiheista ja lopputuloksista taas synnyttää tyytymättömyyttä ja negatiivisia asenteita. Toimiva muutosviestintä edesauttaa osaltaan tyytyväisyyttä muutostilanteessa ja myös muutoksen onnistumista.

Organisaatioiden viestintäympäristössä tapahtunut merkittävä, viestinnän toteutukseen vaikuttava tekijä on tietotyön lisääntyminen. Työntekijöiltä vaaditaan aiempaa enemmän teknistä ja viestintäosaamista. Samalla organisaatorakenteet ovat madaltuneet hierarkkisista malleista asiantuntijaorganisaatioiksi, joissa työntekijöillä on aiempaa itsenäisempi työnkuva. Tiimityön lisääntyminen on samalla pirstaloinut yrityskulttuuria. Muutosta on tutkittu paljon organisaatiotutkimuksen ja johtamisen piirissä, mutta viestinnän alalla systemaattinen lähestyminen on vasta kehittymässä (Johansson & Heide 2008: 28). Viestintää tarkasteltaessa vanha näkökulma lähettäjän ja vastaanottajan tarkastelemisena ei enää toimi. Nyt puhutaan kommunikoivasta, tasa-arvoisesta työyhteisöstä, jossa päällikköaseman rinnalla arvostetaan asiantuntijuutta.

Tutkimukseni kohteena on vuonna 2007 käynnistynyt valtion aluehallinnon uudistamishanke (ALKU) Pohjanmaalla. Aluehallinnon tehtävät jaettiin hankkeen tuloksena 1.1.2010 toimintansa aloittaneeseen kahteen uuteen viranomaiseen, aluehallintovirastoihin (Avit) ja elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskuksiin (Elyt.). Ne hoitavat entisten lääninhallitusten, TE-keskusten, alueellisten ympäristökeskusten, ympäristölupavirastojen sekä työ- ja työsuojelupiirien työsuojelutoimistojen tehtäviä (Valtiovarainministeriö 2010). Pohjanmaa on kaksikielisyytensä vuoksi erityinen alue

projektin toteuttamisessa. Kielikysymysten lisäksi uudistuksen toteutukseen ja virastojen sijoittamiseen on liittynyt paljon tunteita myös aluepoliittisten kysymysten vuoksi.

Tarkastelen tässä tutkimuksessa aluehallinnon henkilöstön kokemaa viestintätäytyvääisyyttä muutosprosessissa ja sitä kautta arvioin viestinnän onnistumista. Viestintätäytyvääisyys on yksilötason kokemus työyhteisössä toteutetusta viestinnästä ja sen toimivuudesta. Tutkimukseni on osa kansallista hanketta Kaksikielisyys ja monikulttuurinen Suomi – hyviä käytänteitä ja tulevaisuuden haasteita ja kuuluu siihen liittyvään laajempaan Vaasan yliopiston osatutkimukseen Viestinnän ja kaksikielisyyden hyvät käytänteet organisaatiossa – tarkastelussa aluehallinnon uudistus.

## 1.1 Tavoite

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten ALKU-hankkeeseen liittyvien virastojen ja laitosten työntekijät Pohjanmaalla ovat kokeneet muutosviestinnän onnistuneen. Työntekijöiden kokemuksia analysoimalla selvitän työntekijöiden kokemaa viestintätäytyvääisyyttä. Oletan kokemuksista löytyvän alueellisia eroja johtuen vaihtelevasta esimiestyöstä ja sisäisen viestinnän erilaisesta toteutuksesta muutostilanteessa.

Tutkimusaineiston vastauksia analysoidessani kiinnitän erityisesti huomiota siihen, mitkä tekijät ALKU-projektin muutosviestinnässä ovat synnyttäneet viestintätäytyvääisyyttä työyhteisössä. Tarkastelemiani tekijöitä ovat muun muassa erilaisten viestintäkanavien käyttö, viestinnän ajoitus sekä sen sisällön relevanssi vastaanottajille. Viestintäkanavaksi määrittelen kaikki tiedon lähteet, joiden kautta tietoa organisaatiossa välitetään (Åberg 2000: 180). Aluehallinnon uudistuksessa käytössä olleita viestintäkanavia ovat olleet muun muassa hankkeen intranet, internetsivut, sähköposti ja henkilöstökokoukset. Oletan, että mitä useampaa kanavaa

aktiivisesti käytetään, sitä suurempaa viestintätyytyväisyyttä työyhteisö kokee. Tutkimukseni sijoittuu organisaatio- ja yhteisöviestinnän kenttään, koska tutkimuksen kohteena on aluehallinnon organisaatio ja sen viestintä. Viestinnän tutkimuksessa on vakiintunut kolme näkökulmaa tarkastella muutosviestintää. Funktionaalisesta näkökulmasta tarkasteltuna huomio kiinnittyy merkityksen välittymiseen ja viestintätapojen tehokkuuteen. Myös viestintävälineiden toimivuutta arvioidaan. Tulkitsevasta näkökulmasta muutosviestintää arvioitaessa tutkimuksen kohteena ovat muutoksen diskurssit eli tavat, joilla muutoksesta puhutaan eri yhteyksissä. Kolmanneksi kriittisesti viestintää arvioitaessa korostuu yksilön näkökulma. Siinä muutosta tutkitaan sosiaalisena prosessina, johon yksilö osallistuu. (Johansson & Heide 2008: 291.)

Tässä työssä tarkastelun kohteena olevaa aluehallinnon uudistushanketta arvioidaan funktionaalisesta näkökulmasta. Aluehallinnon rakennetta Pohjanmaalla tarkasteltaessa on huomattava, että se muodostui ennen muutoshanketta yhdeksästä virastosta, joista jokainen oli oma organisaationsa ja työyhteisönsä. Organisaatiokulttuureissa saattaa olla suuriakin eroja, jotka osaltaan vaikuttavat viestintäkokemusten syntyyn. Uudistushanketta valmisteltaessa ja toteutettaessa aluehallintoa on kuitenkin suurimmaksi osin johdettu yhtenä, yhtenäisenä organisaationa.

## 1.2 Aineisto

Tutkielmani aineisto koostuu Pohjanmaan aluehallinnon työntekijöille joulukuussa 2009 tehdyn sähköisen kyselytutkimuksen vastauksista. Kysely on toteutettu Vaasan yliopiston tutkimusprojektin ”Viestinnän ja kaksikielisyyden hyvät käytänteet organisaatioissa” yhteydessä. Tutkimuskysymykset ovat laatineet professori Nina Pilke ja professori Merja Koskela. Kysely lähetettiin kaikille alueen virastojen ja laitosten noin tuhannelle työntekijälle. Vastauksia saatiin yhteensä 167. Näistä 121 vastausta on Vaasasta, 31 Oulusta ja 15 Seinäjoelta. Vilkkä (2007: 57) esittää, että kun kohderyhmä on suppea ja tuloksia tarkastellaan kokonaistasolla, saatujen vastausten määrän tulisi

olla vähintään sata havaintoyksikköä määrällisessä tutkimuksessa. Tämän perusteella katson vastausten määrän olevan riittävä luotettavan tutkimuksen toteuttamiseen. Kuitenkin erityisesti Seinäjoen kohdalla vastausprosentti jäi alhaiseksi ja vastanneiden kokemukset eivät sen vuoksi välttämättä anna täysin oikeellista kuvaa Seinäjoen henkilöstön kokemuksista.

Kysely toteutettiin standardoiduilla kysymyksillä, joilla pyritään kartoittamaan ja kuvailemaan tutkimuksen kohdetta. (Vilkka 2007: 28; Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1996: 16–17.) Suurimpaan osaan kysymyksistä vastaukset on annettu Likertin viisiportaisella asteikolla, jossa vastaajat ovat arvioineet olevansa samaa tai eri mieltä väittämien kanssa. Mukana on viisi avointa kysymystä.

Kyselylomakkeessa (liite 1) on yhteensä 35 kysymystä, jotka on jaettu seitsemän alaotsikon alle. Kyselyn alussa on kartoitettu työntekijöiden näkemyksiä muutosviestinnästä, lopussa taas kokemuksia kaksikielisyyteen liittyen. Tässä tutkielmassa käsitelty aineisto on rajattu yhdentoista muutosviestintää koskevan kysymyksen vastausten analysointiin. Analysoimistani kysymyksistä viisi on otsikon ”II Uudistuksesta tiedottaminen ja tiedonkulku” alla. Otsikon ” III Asenteet ja uudistuksen vaikutukset” alla on neljä kysymystä. Näiden lisäksi aineistooni kuuluvat kyselylomakkeen viimeiset kaksi avointa kysymystä, jotka on otsikoitu ” IIV Näkemyksiäni muutoksesta”. Saman kyselyn kaksikielisyyteen liittyvistä kysymyksistä tehtiin ruotsin kielen alaan kuuluva pro gradu - tutkielma (Dahl 2010).

### 1.3 Menetelmä

Analysoin aineistoa määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Määrällisessä tutkimuksessa tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisellä tasolla kuvaillen, numeroiden avulla. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin *kuinka moni*, *kuinka paljon* ja *kuinka usein*. (Vilkka 2007: 13.) Valitsin määrällisen tutkimuksen menetelmäksi, koska juuri näihin kysymyksiin etsin

vastauksia. Selvitän, kuinka moni ALKU-hankkeen virastojen työntekijöistä on tyytyväinen toteutettuun muutosviestintään ja kuinka paljon ja usein muutosviestintää henkilöstön kokemuksiin perustuen on oltava, että saavutetaan viestintätyytyväisyys työyhteisössä.

Kartoitan tutkimusaineiston ensin laskemalla keskiluvut eli moodit Likertin viisiportaisella asteikolla annetuista vastauksista. Moodi on se luokka tai muuttujan arvo, joka sisältää havaintoja eniten tai jossa havainto esiintyy useimmin. Se kertoo arvon tai luokan, jossa esiintymistiheys eli *frekvenssi* on suurin (Vilkka 2007: 121). Tulkitsen vastausten moodit työyhteisön yhteiseksi mielipiteeksi, koska ne edustavat enemmistön kantaa kysytyistä asioista.

Moodin lisäksi arvioin aineiston *variaatiosuhdetta*, joka kuvaa, miten suuri osuus vastauksista jää moodiluokkien ulkopuolelle. Tämä arvo siis kertoo, kuinka moni oli enemmistön kanssa eri mieltä asiasta. Lisäksi vertailen ja ristiintaulukoin vastauksia alueellisesti keskenään ja etsin selitystä mahdollisille alueellisille eroille työntekijöiden viestintäkokemuksissa ALKU-hankkeen aikana. Avoimista kysymyksistä analysoin esiintyvyyksiä. Jos sama tekijä mainitaan useassa vastauksessa, tulkitsen sen merkitykselliseksi ja aluehallinnon henkilöstön yleistä mielipidettä osoittavaksi.

## 2 ALUEHALLINNON UUDISTUKSEN TAUSTAA

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Oulun, Seinäjoen ja Vaasan aluehallinnon henkilöstön viestintäkokemuksia aluehallinnon uudistamishankkeen (ALKU) aikana. ALKU-hanke käynnistettiin kesällä 2007 selkeyttämään valtion aluehallinnon viranomaisten rooleja, tehtäviä, ohjausta ja aluejakoa. Uudistuksen tavoitteeksi asetettiin aluehallinnon kansalais- ja asiakaslähtöisyyden parantaminen, tuloksellisuus ja tehokkuus. ALKU-hankkeen tuloksena muodostettiin uudet aluehallintovirastot *Avit* ja elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskukset *Elyt*. Virastot aloittivat toimintansa 1.1.2010 ja ne hoitavat alueellisesti tehtäviä, joita vuoden 2009 loppuun asti ovat hoitaneet lääninhallitukset, TE-keskukset, alueelliset ympäristökeskukset, ympäristölupavirastot, tiepiirit ja työsuojelupiirien työsuojelutoimistot. Pohjanmaan alueella toimi ennen muutosta yhdeksän aluehallinnon yksikköä. (Valtiovarainministeriö 2010b.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin aluehallinnon uudistamishankkeen lähtökohtia ja syitä sen toteuttamiselle sekä aluehallinnon rakennetta. Alaluvussa 2.3 esitellään ALKU-hankkeen toteutusvaiheen olosuhteita ja vaikutuksia Pohjanmaalla. Olosuhteista tarkastellaan erityisesti kieli- ja aluepolitiikan vaikutuksia hanketta koskeviin päätöksiin. Nämä tekijät ovat olleet paljon esillä uudistushankkeen viestinnässä ja mediassa hankkeen aikana. Ne ovat oletettavasti osaltaan vaikuttaneet tätä kautta henkilöstön muutosta kohtaan kokemuksiin asenteisiin ja viestintäkokemuksiin. Oulun henkilöstö on mukana tutkimuksessa vertailuryhmänä, joiden työssäkäyntialueella kieli- ja aluepolitiikan kysymykset eivät ole olleet yhtä paljon esillä.

### 2.1 ALKU-hankkeen lähtökohdat

Aluehallinnon uudistamishankkeen aloittamisesta tehtiin päätös Valtioneuvostossa 29.6.2007 (Valtiovarainministeriö 2010b). Hankkeen toimeksiannon mukaan

tavoitteena oli selvittää aluehallinnon viranomaisten tehtäväkokonaisuudet. Selvitystehtävä rajattiin koskemaan lääninhallitusten, työvoima- ja elinkeinokeskusten, alueellisten ympäristökeskusten ja muista aluehallintoviranomaisista ainakin tiepiirien ja työsuojelupiirien tehtäviä. (Valtioneuvosto 2010.)

Hankkeen aloittamiseen vaikuttivat 1990-luvulla toteutettu läänien uusjako ja yleinen tehokkuusvaatimusten lisääntyminen. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin läänijaon uudistusta ja ALKU-hankkeeseen liittyviä alue- ja kielipoliittisia kysymyksiä.

### 2.1.1 Läänijaon uudistus

Aluehallintoa 1990-luvulla uudistettaessa manner-Suomen lääninhallitusten määrä vähennettiin yhdestätoista viiteen. Lääniuudistuksesta arvioitiin tuolloin saatavan vuoteen 2001 mennessä vuositasolla 65 miljoonan markan säästöt. Säästö koostui maaherrojen ja muun johdon palkoista, toimitilakustannuksista sekä hallinto- ja tukipalvelujen keskittämisestä. (Sisäasiainministeriö 2010.)

Lääniuudistuksen vaikutuksia 29.5.1998 arvioivassa Sisäasiainministeriön tiedotteessa todettiin, että muutokset olivat lähinnä lääniorganisaation sisäisiä. Uudistus ei heikentänyt palvelujen saatavuutta tai niiden laatua. Uusissa lääninhallituksissa korostettiin alusta asti pitkälle vietyä erikoistumista, matalaa organisaatorakennetta ja uusia, tehokkaampia työtapoja. Asiakaspalvelupaikkojen määrää ei supistettu, vaan kaikki ennen vuotta 1997 palvelleet toimipisteet jatkoivat toimintaansa. (Sisäasiainministeriö 2010.) Osa aluehallinnosta, muun muassa elinkeinovirastot ja ympäristöviranomaiset, jäivät 1990-luvulla toteutetun läänijaon yhteydessä toimimaan vanhoilla toimialueillaan. Tässä työssä tarkastellun ALKU-hankkeen selvitystyö keskittyi näiden lääniuudistuksen ulkopuolelle jääneiden viranomaisten tehtäväkokonaisuuksien selvittämiseen ja organisoimiseen kahteen uuteen aluehallintovirastoon, Elyyn ja Aviin.

### 2.1.2 Alue- ja kielipoliittiset lähtökohdat Pohjanmaalla

Pohjanmaan maakunta sijaitsee merenkurkun rannikolla. Maakunta koostuu 18 kunnasta, jotka kuuluvat neljään seutukuntaan: Pietarsaaren seutu, Vaasan seutu, Kyrönmaa sekä Suupohjan rannikkoseutu. Asukkaita maakunnassa on yhteensä noin 173 000. Heistä noin 52 %, eli lähes 92 000 puhuu ruotsia äidinkielenään. Yksi seutukunnista – kolmen kunnan Kyrönmaa – on täysin suomenkielistä aluetta. Toisaalta Pohjanmaalta löytyy myös yksi maailman ruotsinkielisimmistä kunnista, Korsnäs. Siellä ruotsinkielisten osuus on yli 97 prosenttia. (Pohjanmaan Liitto 2010.) Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2008 Suomessa asui noin 240 000 ruotsia äidinkielenään puhuvaa henkilöä, eli 38 % Suomen ruotsinkielisestä väestöstä käyttää aluehallinnon palveluita Pohjanmaan alueella. (Tilastokeskus 2010). Ruotsinkielisille palveluille on siis poikkeuksellisen suuri kysyntä tällä alueella. Maakunnan aluerajat näkyvät kuviossa 1.



**Kuvio 1.** Pohjanmaan maakunta (Pohjanmaan Liitto 2010)



Aluehallinnon uudistusta toteutettaessa paikallisissa lehdissä spekulointiin paljon uudistuksen vaikutuksista palveluiden saantiin ruotsin kielellä, kun Ely-keskuksen pääpaikka siirrettiin suomenkieliselle alueelle Etelä-Pohjanmaalle Seinäjoelle. Huolta kannettiin erityisesti viranomaisten kielitaidosta, vaikka kielilain mukaan heidät on velvoitettu tarjoamaan palveluita myös ruotsiksi. (esim. Pohjalainen 22.11.2009.)

Vuonna 2004 voimaan tullut uusi kielilaki sisältää täsmälliset säännökset oikeudesta käyttää suomea ja ruotsia valtion viranomaisissa, kunnallisissa viranomaisissa, tuomioistuimissa sekä julkisia hallintotehtäviä muutoinkin hoidettaessa. Uusi kielilaki ei antanut uusia oikeuksia. Uutta oli, että viranomaisen tulee oma-aloitteisesti huolehtia yksilön kielellisten oikeuksien toteutumisesta ilman, että niihin tarvitsee erikseen vedota. (Oikeuslaitos 2010.)

Mediassa käytiin myös kiivasta keskustelua aluehallinnon uudistukseen osallistuvien poliitikkojen puolue- ja aluepoliittisista, ja myös henkilökohtaisista intresseistä. Keskustelussa esiintyivät usein sanat *siltarumpupolitiikka* ja *pekkarointi*, joilla kummallakin viitataan poliitikkojen taipumukseen vetää investointeja omalle äänestysalueelle. Vaasalainen kansanedustaja Miapetra Kumpula-Natri (sd.) luonnehti kovin sanakääntein Jalasjärveltä Etelä-Pohjanmaalta kotoisin olevan kuntaministeri Mari Kiviniemen (kesk.) toimintaa Pohjalaisessa 20.11.2008: ”Luulin, että tänä päivänä tuomitaan siltarumpupolitiikka. Ministeri ei ollut valmis menemään asia-argumentteihin perustellessaan Seinäjoen puolesta.” Haastattelun tekohetkellä Kumpula-Natri oli juuri ollut Ely-virastoa Vaasaan sijoitettavaksi lobanneen vaasalaisdelegaation mukana ministeriä tapaamassa. (Sallinen 2008: 1; Repo 2003.)

## 2.2 Uusi aluehallinto

ALKU-hanketta aloitettaessa sen piiriin kuuluvien viranomaisten henkilötyövuosimäärä koko maassa oli noin 5870. Henkilöstöä työskenteli 33

paikkakunnalla. Henkilötyövuosimäärä vaihteli paikkakunnittain Helsingin 684 henkilötyövuodesta seitsemän pienimmän paikkakunnan yhteen henkilötyövuoteen. Noin 75 prosenttia henkilöstöstä työskenteli niillä kymmenellä paikkakunnalla, joissa henkilötyövuosia on yli 300. (Valtiovarainministeriö 2010c.) Uudistuksen jälkeen noin 4400 henkilötyövuotta siirtyi Ely-keskuksiin ja noin 1500 henkilötyövuotta Avi-virastoihin (Pirkanmaa 2010).

Pohjanmaalla aluehallinto työllistää uudistuksen jälkeen yhteensä noin 1000 työntekijää. Työpaikkoja ei hävinnyt uudistuksen yhteydessä, mutta siirtymäajan jälkeen osa töistä siirtyy näillä näkymin toiselle paikkakunnalle. ALKU-hankkeen tuloksena Pohjanmaalla Avi-virasto sijoitettiin Vaasaan ja Ely-viraston pääpaikka Seinäjoelle. (Valtionvarainministeriö 2010a.) Uudistushankkeen tuloksena muodostettujen Avi- ja Ely-virastojen toiminnassa keskeistä on huolehtia oman hallinnonalan asioista alueellaan. Virastojen päälliköt vastaavat alueellisen toiminnan tuloksista ja tulostavoitteiden saavuttamisesta ohjaavalle ministeriölle ja viraston johtajalle. Esimerkiksi ympäristöasioissa ohjaava ministeriö on ympäristöministeriö. (Valtiovarainministeriö 2010a.)

### 2.2.1 Aluehallintovirasto Avi Vaasassa

Aluehallintovirastoja perustettiin aluehallinnon uudistuksen yhteydessä kuuteen toimipaikkaan. Pohjanmaalla Avi-virasto toimii Vaasassa, viisi muuta virastoa toimivat Rovaniemellä, Oulussa, Mikkelissä, Turussa ja Helsingissä. Näiden lisäksi virastoille jäi muutamia sivutoimipaikkoja. Virastojen sijainnit ja uusi Avi-viraston logo näkyvät kuviossa 2 (Avi 2010).



**Kuvio 2.** Aluehallintovirastojen sijainnit (Avi 2010)

Avi-virastojen substanssialueeseen kuuluvat perusoikeuksien ja oikeusturvan toteutuminen, peruspalvelujen saatavuus ja ympäristönsuojelun lupa-asiat. Toimialaan sisältyvät myös sisäisen turvallisuuden sekä terveellisen ja turvallisen elin- ja työympäristön ylläpito omalla alueella. Avi-virastojen alla toimivat pelastuslaitokset, peruspalveluja tarjoavat tahot kuten sosiaali- ja terveydenhuolto sekä opetustoimi. Lisäksi työsuojeluasiat ovat Avi-virastojen vastuualuetta. (Avi 2010.)

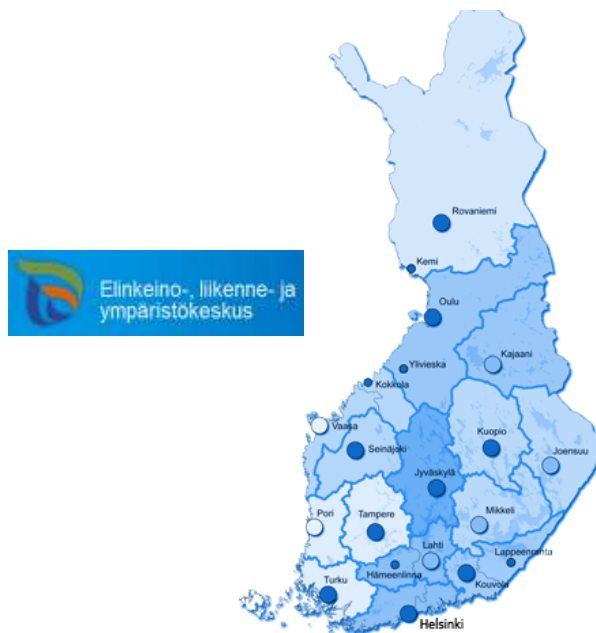
Avi-virastojen strategista toimintaa ohjaa Valtiovarainministeriö yhteistyössä muiden ministeriöiden kanssa. Toiminnalliseen ohjaukseen liittyen ministeriöt tekevät yhteistyötä suoraan omaan substanssiinsa liittyvien viranomaisten kanssa. Esimerkiksi Ympäristöministeriö tekee yhteistyötä Avi-virastojen kanssa ympäristönsuojeluun liittyen. (Pirkanmaa 2010.)

### 2.2.2 Elinkeino-, liikenne- ja ympäristövirasto Ely Seinäjoella

ALKU-hankkeen tuloksena 1.1.2010 toimintansa aloittivat 15 Ely-virastoa Suomessa. Ely-virastoilla on kolme vastuualuetta. Elinkeinojen, työvoiman, osaamisen ja kulttuurin vastuualue hoitaa entisten työ- ja elinkeinokeskusten (TE-keskus) ja

läänihallitusten sivistysosastojen tehtäviä. Liikenne- ja infrastruktuurivastuualueet muodostuvat entisistä Tiehallinnon tiepiireistä ja lääninhallitusten liikenneosastoista. (Ely 2010.)

Ympäristöasioista Ely-virastoille kuuluvat alueellisilta ympäristökeskuksilta siirtyneet ympäristön tilan seurantaan, ympäristön- ja luonnonsuojeluun sekä alueiden käytön ja rakentamisen ohjaukseen liittyvät tehtävät. Myös kulttuuriympäristön hoito sekä vesivarojen käyttö ja hoito on Ely-viraston toimialaa. Ympäristöön liittyvät lupa-asiat hoitaa kuitenkin Avi-virasto. (Ely 2010.) Ely- virastojen sijainnit Suomessa on esitetty kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten alueellinen sijainti (Ely 2010).

Pohjanmaalla Ely-viraston pääpaikka sijoitettiin Seinäjoelle, jossa toimivat kaikki viraston vastuualueet (elinkeino, työvoima, osaaminen ja kulttuuri) toimivat. Ely-viraston sivutoimipisteessä Vaasassa voi asioida ympäristöön, liikenteeseen ja infrastruktuuriin liittyvissä lupa-asioissa. (Ely 2010.) Ely-virastojen strategisesta ohjauksesta vastaa Työ- ja elinkeinoministeriö. Muut ministeriöt tekevät strategian osalta yhteistyötä TEM:n kanssa ja toiminnallisen ohjauksen osalta myös suoraan aluehallinnon viranomaisten kanssa. (Pirkanmaa 2010.)

### 2.3 Viestintä aluehallinnon uudistuksesta

ALKU-hankkeen muutosviestinnän toteutuksesta ja suunnittelusta kansallisella tasolla vastasi hanketta varten koottu viestintäryhmä, joka aloitti toimintansa 22.5.2008. Hankkeen muutosviestintästrategia hyväksyttiin viestintäryhmän valmistelemana 18.6.2008 ja sitä ryhdyttiin toteuttamaan alueellisesti muutosta valmistelevien aluetyöryhmien viestintäryhmissä. Sisäisen viestinnän kannalta oleelliseksi viestintäkanavaksi muodostui valtakunnallisesti aluehallinnon työntekijöiden käytettävissä oleva muutoksesta sisäisesti tiedottava ALKU-intra, jonka suunnittelusta ja sisällöstä hankkeen viestintäryhmä vastasi. ALKU-intra avattiin 2.4.2009. Muutosviestinnän tavoitteeksi määriteltiin hanketta valmisteltaessa saada muutoksessa mukana oleva henkilöstö ymmärtämään uudistuksen perustelut ja tavoitteet. Yhtenä tavoitteena viestintäryhmä esitti myös, että henkilöstö kokisi saavansa tarpeeksi tietoa muutoksesta ja olevansa mukana vaikuttamassa sen toteutumiseen. Viestinnän periaatteiksi määriteltiin muun muassa oikea-aikaisuus, avoimuus, aktiivisuus, vuorovaikutteisuus ja tasapuolisuus. (Julkisen alan tiedottajat JAT ry. 2010.)

Hankkeen muutosviestintää ohjasi hankkeen viestintätyöryhmä tiiviissä yhteistyössä ministeriöiden ja keskushallinnon virastojen sekä alueellisten muutostyöryhmien kanssa. Työnjaossa aluehallintoviranomaisten ylin johto vastasi enemmän ulkoisesta tiedottamisesta ja viranomaisten johto ja esimiehet tiedon kulusta omalle henkilöstölleen. Käytännön avuksi hankkeen viestintätyöryhmä laati materiaalia, muun muassa muutosviestintä- ja johtamisoppaat sekä muutoshanketta käsittelevän viestintäpaketin esimiesten käyttöön. Viestintäryhmä nimesi myös henkilöstön oman aktiivisuuden olevan keskeistä viestinnän onnistumiselle. Muutosviestinnässä käytettäviksi viestintäkanaviksi hankkeen viestintätyöryhmä nimesi ALKU-intran lisäksi muun muassa virastojen omat intranetit ja sisäiset lehdet sekä henkilöstökokoukset ja alueseminaarit. Myös tiedotteet, ALKU-hankkeen ulkoiset verkkosivut ja uutiskirjeet nimettiin käytettäviksi viestintäkanaviksi. (Julkisen alan tiedottajat JAT ry. 2010.) Kielikysymykset ja aluepolitiikka herättivät muutoksen valmisteluvaiheessa runsaasti julkista keskustelua sanomalehdissä, ja työntekijät ovat saaneet tietoa muutoksesta myös sitä kautta. (Esim. Peltokangas 2008.)

### 3 NÄKÖKULMIA ORGANISAATIOVIESTINTÄÄN

Työyhteisössä tapahtuvaa viestintää kutsutaan yhteisö- tai organisaatioviestinnäksi. Usein puhutaan myös sisäisestä tiedottamisesta tai sisäisestä tiedonkulusta. (Tukiainen 1999: 1.) Sisäisen tiedottamisen lisäksi organisaatio viestii myös sidosryhmilleen, esimerkiksi muille organisaatioille ja asiakkailleen. Organisaationa tässä laajassa kontekstissa tarkastellaan ihmisryhmittymiä, jotka pyrkivät yhteiseen päämäärään käytössään olevia voimavaroja säätelemällä (Åberg 1997: 91).

Organisaatioviestinnän tavoitteena on, että henkilöstö ymmärtää organisaation tavoitteet ja tuntee keinot, joita voidaan käyttää niihin pääsemiseksi. Lisäksi pyritään siihen, että henkilöstö tuntee roolinsa organisaatiossa ja että työstä saa ja voi antaa palautetta. (Kainulainen 1989: 139–140.) Kahdensuuntainen vuorovaikutusmalli, joka mahdollistaa myös palautteen antamisen ja keskustelun, syrjäytti viestinnän tutkimuksessa jo 1970-luvulla aiemmin vallalla olleen näkemyksen, jossa tietoa jaettiin organisaatiossa vain ylhäältä alaspäin. (Juholin 2001: 21–22.) Vuorovaikutteisuuden lisäksi organisaation viestintään ja siitä syntyviin kokemuksiin vaikuttavat merkittävästi käytössä oleva viestintäjärjestelmä ja vallitseva viestintäilmasto (Åberg 2000: 31.) Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan lähemmin viestintäjärjestelmän elementtejä, viestintäkanavia ja viestinnän sisältöä, sekä viestintäilmaston merkitystä.

#### 3.1 Tapoja tarkastella viestintää

Toimiakseen organisaation viestinnän on noudatettava sovittua viestintäjärjestelmää, joka rakentuu käyttöön otetuista viestintäkanavista ja säännöistä koskien niiden käyttöä (Åberg 2000: 31). Kanavien valinnassa oleellista ovat niiden ominaisuudet. Viestinnän tutkimuksessa on painotettu jo 1960-luvulta asti viestintätapahtuman kaksisuuntaisuutta. Kanavan on mahdollistettava paitsi viestin lähetys, myös palautteen anto. (Wiio 1968.) Käytettävissä olevien viestintäkanavien määrä on kasvanut teknologian kehityksen myötä. Perinteisten kanavien lisäksi organisaation viestinnän käyttöön ovat tulleet

esimerkiksi sähköposti, erilaiset keskustelufoorumit internetissä, työyhteisön käyttämä intranet sekä sosiaalinen media.

Viestintäkanavien käyttö vaikuttaa viestinnän saatavuuteen. Työyhteisön käyttöön onkin valittava monipuolisesti sellaisia viestintäkanavia, jotka sopivat parhaiten juuri sen toimintaan (Siukosaari 2002: 91). Juholin (2008: 72–80) kärjistää, että organisaation viestinnän rakennetta pitäisi vanhan kanava-ajattelun sijaan tarkastella foorumeina, joilla vuorovaikutus tapahtuu. Termin valinnasta riippumatta oleellista on tiedon saatavuus ja relevantti sisältö. Aluehallinnon uudistushanketta tarkasteltaessa viestintäjärjestelmä on alaluvussa 2.3 mainitusti rakennettu monipuolisista viestintäkanavista. Yleisesti valtionhallinnon ja myös aluehallinnon viestinnässä pätee julkisuusperiaate, jonka mukaan viranomaisten asiakirjat ovat julkisia ja saatavilla, jos niitä ei ole laissa toisin säädetty. (Finlex 2010.)

### 3.1.1 Välittömien viestintäkanavien käyttö

Tehokas välitön viestinnän keino on suullinen viestintä, puhuminen ja kuunteleminen kahden kesken tai kokouksessa. Myös aamu- tai viikkopalaveri, kehityskeskustelut ja perehdyttäminen uuteen työhön ovat välittömiä viestintäkanavia. (Siukosaari 2002: 92–101.) Riskinä välittömien viestintäkanavien käytössä on, että kommunikaatiota ei dokumentoida ja puhetilanteissa on häiriötekijöitä viemässä osallistujien huomiota.

Välittömiä viestintäkanavia käytettäessä käsiteltävät asiat eivät tallennu kirjallisesti mihinkään. Sen vuoksi on tärkeää, että kaikki asiaankuuluvat ovat viestintätilanteessa läsnä ja saavat tarvitsemansa tiedon. Epävirallisen ja virallisen viestinnän välille on tehtävä ero, ja tärkeitä viestejä on kommunikoitava aina myös virallisissa yhteyksissä. Näin varmistetaan, että kaikki henkilöt, jotka tietoa tarvitsevat, myös saavat sen ja organisaation virallinen linja tuodaan julki mielipiteiden ohessa. Virallisissa kokouksissa esimiehet edustavat aina organisaation virallista linjaa (Alajärvi, Koskinen & Yrttiaho 2002: 52–54).

### 3.1.2 Välillisten viestintäkanavien käyttö

Välillisten viestintäkanavien etuna on tiedon tallentuminen paperille tai sähköisessä muodossa myöhempää käyttöä tai tarkistusta varten. Näitä kanavia ovat fyysiset ja sähköiset ilmoitustaulut ja tiedotteet. Myös henkilöstölehti ja erilaiset uutiskirjeet ovat tehokas tapa välittää viestejä organisaatiossa. (Siukosaari 2002: 116–118.) Uusina välillisen viestinnän kanavina mukaan organisaation toimintaan ovat tulleet sähköiset viestinnän kanavat, kuten intranet, blogit ja sähköposti. Ulkoisessa viestinnässä paljon käytössä olevia välillisiä kanavia ovat sanomalehdet, radio ja televisio (Juholin 1999: 133–139; Joensuu 2006: 76).

Välillisen viestinnän toteuttamisessa oleellista on selvittää kenelle viestintä suunnataan, miksi ja mistä aiheesta sekä milloin tiedon saa julkaista (Siukosaari 2002: 118). Uusien sähköisten viestintäkanavien käyttö on tiedon kulun lisäksi myös resurssikysymys. Aidon keskusteluilmapiirin ja foorumin luomiseksi esitettyihin kysymyksiin pitäisi vastata. (Juholin 2008: 73.)

### 3.1.3 Viestinnän sisällön tarkastelu

Viestinnän suunnittelun ja kehittämisen apuna voi olla myös organisaation viestinnän sisällön jakaminen funktion ja sisällön perusteella osatekijöihin. Arkiviestintä, sitouttava viestintä, tiedonvälitys ja profilointi ovat organisaation viestinnän alueita, joilla jokaisella on oma tehtävänsä. (Bernstein 1984, Åberg 1989: 66; Juholin 2001: 30–35.) Kaikkia näitä viestinnän osa-alueita on toteutettava koko muutosprosessin ajan, jotta organisaatio pysyy toimintakykyisenä ja tyytyväisenä viestintään (Kotter 1996.)

Arkiviestintä tukee jokapäiväistä työn tekoa organisaatiossa ja sitä toteutetaan jatkuvasti. Yksilötasolla arkiviestintä huolehtii, että työntekijä saa tarvitsemansa ohjeet ja tiedot työn tekemiseen. (Juholin 2001: 30.) Arkiviestintää tarvitaan myös palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Logistiikka ja palautteen saaminen sidosryhmiltä edellyttävät niin ikään toimivaa kommunikaatiota (Alajärvi, Herno, Koskinen &



Yrttiaho 1999: 56–57). Sisäisen arkiviestinnän tehtävä on myös pitää työntekijä ajan tasalla organisaation toiminnasta ja mahdollisista muutoksista (Kauhanen 2006: 170). Viestintäjärjestelmän tuntevat työntekijät tietävät myös, mistä saavat ja missä jakavat tietoa tarvittaessa. Asiantuntijaorganisaatiossa tämä on tärkeää, koska vastuu tiedonkulusta on usein hajaantunut organisaatioon (Kauhanen 2006: 173).

Toinen viestinnän sisällön osa-alue on sitouttava viestintä. Sillä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla pyritään saamaan työyhteisön jäsenet tai sidosryhmät sitoutumaan organisaatioon. Lähtöoletus on, että olemalla tietoisia työyhteisönsä tilasta ja tulevaisuudesta ihmiset motivoituvat ja sitoutuvat työhönsä paremmin. Sitouttavaa viestintää tehdään sekä välillisesti että välittömästi, esimerkiksi työkaverien kertoessa talon epävirallisista tavoista ja normeista. (Alajärvi ym. 2002: 61.) Tutkimuksissa on havaittu, että yksilön sitoutumista organisaatioon tukee vahvimmin viestintä, joka koskee konkreettista työyhteisöä ja sen toimintaa. Vähemmän merkitystä sitoutumisen kannalta on havaittu olevan viestinnällä, joka koskee muita osastoja tai yrityksen johtoa. (Bartels, Pryun, De Jong & Joustra 2007: 173.)

Kolmas viestinnän sisällön osa-alue on informoiva viestintä. Siihen lukeutuu kaikki neutraali tiedonvälitys. Neutraalisti tieto välittyy, kun viestinnän ainoa tavoite on sen välittyminen vastaanottajalle. Muita mahdollisia tavoitteita saattaisivat olla esimerkiksi vaikuttaminen viestin vastaanottajan mielipiteisiin tai asenteisiin. Informoivaa viestintää tehdään sekä työyhteisön sisällä, että sidosryhmien kanssa. (Juholin 2001: 32.) Muutostilanteessa informoivan viestinnän rooli korostuu, kun sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä on kerrottava, miten muutos vaikuttaa organisaatioon.

Neljäs osa-alue on profiloiva viestintä. Sillä tarkoitetaan tietynlaisen mielikuvan luomista organisaatiosta. Profiloiva viestintä on pitkäjänteistä ja pyrkii nimenomaan aktiivisesti vaikuttamaan organisaatiosta syntyviin mielikuviin sekä sisäisesti että organisaation ulkopuolella. Profiloivan viestinnän perustan muodostavat perusviestit, jotka kertovat mitä yhteisö on, mitä se tekee ja mihin pyrkii. (Alajärvi ym. 2002: 55.) Modernissa asiantuntijaorganisaatiossa organisaation mainetta eivät luo vain siihen palkatut markkinointi- tai viestintäyritykset. Jokainen organisaation jäsen osallistuu

organisaation kuvan luomiseen ja vaikuttaa sen maineeseen (Juholin 2008: 71). Muuttuvassa organisaatiossa koko työyhteisön on siis oltava ajan tasalla ja pystyttävä viestimään muutoksen vaikutuksista.

### 3.2 Viestintäilmasto kuvaa työyhteisön tilaa

Viestintäilmasto on makrotason käsite. Se kertoo, miten viestintä toimii työyhteisön mielestä ja miten työyhteisö kokee mahdollisuutensa osallistua viestintään. Hyvässä viestintäilmastossa mielipiteiden ja palautteen antaminen on helppoa ja viestit välittyvät esteittä. Henkilöstön tunne siitä, että työyhteisö saa tarpeeksi tarvitsemaansa tietoa on myös hyvän viestintäilmaston tunnusmerkki. Viestintäilmasto syntyy vuorovaikutuksessa ja vaikuttaa työyhteisön jäsenten kanssakäymiseen, käyttäytymiseen ja asenteisiin. (Tukiainen 1999: 55–56). Se muodostuu organisaation jäsenten yhteisistä merkitysrakenteista ja tavoista kommunikoida. Viestintäilmasto on näin osa organisaation kulttuuria, joka rakentuu yhteisön tavoista tehdä asioita, normeista ja arvoista. (Morgan 1986: 128; Mills, Dye & Mills 2009: 59–61.) Viestintäilmastoa tarkasteltaessa tarkastellaan psykologista todellisuutta, eli työyhteisön kokemusta organisaation viestinnästä. (Juholin 1999: 25.)

Viestintäilmastoon vaikuttavat työyhteisön jäsenten tyytyväisyys esimiesten, työtoverien ja alaisten kommunikointiin ja toimintaan tietolähteenä (Juholin 2001: 113). Myös näkemykset tiedon saannin ja kommunikoinnin mahdollisuuksista työssä vaikuttavat viestintäilmastoon. Viimeiseksi näkemys itse organisaatiosta ja osallistumismahdollisuudet sekä organisaatiossa vallitseva palkitsemisen kulttuuri ovat tärkeitä. (Goldhaber 1968: 34–35.) Viestintäilmaston tilaa voidaan selvittää tarkastelemalla yksilötasolla viestintätyytyväisyyttä ja koettuja viestintävajeita organisaatiossa.

### 3.2.1 Viestintätyytyväisyys yksilön kokemuksena

Työntekijän viestintätyytyväisyys muodostuu yksilöllisestä kokemuksesta tiedon riittävästä saannista ja sujuvasta kulusta. Viestintätyytyväisyys on mikrotason käsite ja kertoo yksilöllisestä tyytyväisyyden tasosta organisaation viestintään. Myös kokemus saadun tiedon oikeellisuudesta ja relevantista sisällöstä on tärkeää (Gail, Zolin & Hartman 2009: 287–291; Tukiainen 1999: 62). Viestintätyytyväisyyden merkitystä työtyytyväisyyteen ja organisaation toimintaan tutkittiin jo 1960-luvulla, mutta kiinnostus siihen on kasvanut 1900-luvun lopun jälkeen. Thayer (1968) määritteli viestintätyytyväisyyden henkilökohtaiseksi tyytyväisyyden tunteeksi siitä, että pystyy viestimään asiansa onnistuneesti ja kommunikoidaan työyhteisön jäsenten kanssa.

Viestintätyytyväisyys on tärkeä organisaation viestintäsuunnittelun pohjatieto ja viestintätutkimuksia tehdäänkin usein epäkohtien selvittämiseksi (Tukiainen 1999: 177). Yleisesti tärkein viestintätyytyväisyyttä luova tekijä on esimies-alais-viestinnän toimiminen. Tyytyväisimpiä ihmiset ovat yleensä kasvokkain tapahtuviin viestintätilanteisiin, tyytymättömyyttä taas ilmenee eniten kun vastaanotetaan kirjallisia sanomia. Tärkeää on tiedostaa, että sekä liian runsas, että liian vähäinen viestintä saattavat kummatkin aiheuttaa tyytymättömyyttä työyhteisössä. (Wii 1993: 214–215.) Viestintätyytyväisyyden luomisen ja ylläpitämisen edellytys on viestintävajeiden minimointi. Koettuja viestintävajeita voidaan tutkia esimerkiksi toteuttamalla kysely tai haastattelemalla työntekijöitä. (Åberg 2002: 181.)

### 3.2.2 Viestintävaje viestintätyytyväisyyden mittarina

Viestintävajeella tarkoitetaan saadun ja halutun tiedon erotusta. Vajeita esiintyy sekä viestinnän tietosisällössä, että kanavissa. *Kanavavajeella* tarkoitetaan tietyn viestintäkanavan kautta saadun ja halutun tietomäärän erotusta, *tietovajeella* taas viitataan vajeisiin saadun tiedon aiheiden osalta. Työyhteisön sisällä koettu vaje voi

vaihdella yksilökohtaisesti paljonkin. Tämä voi johtua koetun tiedontarpeen vaihtelusta ja viestintäkokemusten yksilöllisyydestä. (Åberg 2002: 181; Joensuu 2006: 77.)

1990-luvun laman aikana suomalaisissa yrityksissä tehdyissä tutkimuksissa havaittiin, että yleisesti kanavavajetta koettiin eniten henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvien kanavien käytössä. Tietovajetta koettiin eniten tulevaisuuteen ja muutokseen liittyvien tietojen saannissa. Työyhteisöt olisivat halunneet enemmän tietoa organisaation taloudellisesta tilanteesta, suunnitelmista ja tavoitteista sekä muutoksista niissä. Myös oman työllisyyden tulevaisuudesta toivottiin enemmän tietoa. Laman jälkeen vuosina 1993 - 1997 tehdyissä tutkimuksissa havaittiin, että vajeissa ei ollut tapahtunut muutoksia. Vain tietovajeessa muutosta koskevan tiedon rinnalle oli tullut lisääntynyt tarve henkilöstöeduista kertovalle informaatiolle. (Juholin 1999: 92-96.) Viestintävajeiden vähentämiseksi voidaan tehdä useita toimenpiteitä. Pelkkä tiedon määrän lisääminen ei kuitenkaan yksiselitteisesti poista vajeita tai lisää viestintätyytyväisyyttä. Tärkeää on selvittää, minkä kanavan kautta ja mihin sisällölliseen tekijään liittyen viestintää olisi haluttu enemmän. (Wiio 1978: 104–106.)

### 3.3 Viestinnän toteuttajat

Organisaatioiden viestinnästä ovat perinteisesti huolehtineet viestintäosastot, tiedottajat ja PR-ihmiset. Nykyisin organisaation viestinnän toteutukseen osallistuvat viestinnän ammattilaisten lisäksi organisaation muutkin jäsenet. Viestinnän tutkimus esittää kuvan organisaation jäsenestä aktiivisena, vastavuoroisena työntekijänä. Ajatus on tuttu jo 1950-luvulta, jolloin Whyte (1956: 48–51) kuvasi työntekijän organisaatioon sitoutuneeksi ja yhteisen hyvän eteen toimivaksi. Samaa aktiivista kuvaa työntekijästä luovat myös esimerkiksi Åberg (1989) ja Juholin (1999).

Tätä perinteistä kuvaa haastamaan asettuu asiantuntijaorganisaatiota tarkasteltaessa kuva toisenlaisesta työntekijästä: itseään kehittävästä, organisaation sijasta vain omaan työhönsä sitoutuvasta työntekijästä. Tällaisen työntekijän viestintätyytyväisyys ei

välttämättä kerro onnistuneesta tiedonkulusta, vaan välinpitämättömyydestä yhteisiä asioita kohtaan. (Joensuu 2006: 12.) Onnistuneen viestinnän toteuttamisessa olennaista olisi siis tarvittavien kanavien ja sisältöjen lisäksi selvittää, miten työntekijät haluavat siihen osallistua. Tarkastelen seuraavaksi lyhyesti viestintään julkisorganisaatiossa osallistuvia ryhmiä, viestinnän ammattilaisia, asiantuntijoita ja muita työntekijöitä.

### 3.3.1 Viestinnän ammattilaiset

Viestinnän eriytyminen omaksi työtehtäväkseen on suhteellisen uusi ilmiö. 1900-luvun alussa Yhdysvalloissa alkoi yritysten imagojen tutkimus, samaan aikaan Euroopassa aloitettiin työyhteisöjen viestinnän tutkimusta (Pietilä 1998: 397–407). 1950-luvulla perustettiin tiedotusosastoja ja tiedottajan virkoja. Puhuttiin PR:stä ja suhdetoiminnasta. Viestinnässä kiinnitettiin yhä enemmän huomiota vastavuoroisuuteen ja palautteen antoon. (Juholin 2001: 21–22.) Nykyisin viestinnän ammattilaisten tarkkaa luokkajakoa esimerkiksi toimittajiin tai tiedottajiin on vaikeaa tehdä, koska ammattilaiset vaihtavat työpaikkoja välineestä ja viestintämuodosta toiseen. Pätevyys viestintätyöhön muodostuu kyvykkyydestä käyttää ja hyödyntää uusia viestinnän välineitä. (Kivikuru 1998: 224–245.)

Viestintäjärjestelmästä huolehtiminen on ollut tiedottajien ja viestintäosaston perinteinen ja ensisijainen työkenttä (Tukiainen 2000: 69). Muuttuvassa organisaatioympäristössä tämä rooli on muuttunut. Viestinnän ammattilaisesta on tullut tiedon hankkija, koordinoija ja soveltaja, joka toimii kiinteästi yhteistyössä muun organisaation kanssa. Samalla viestintään osallistuvat yhä enemmän myös organisaation muut jäsenet. Viestinnän ammattilaisten tehtäväksi onkin tullut luoda organisaation ja sen ympäristön ajatuksia ja viestiä arvoja, jotka edistävät yhteisön tavoitteita ja kestävästä kehitystä. (Youell & Downey 2000.)

### 3.3.2 Asiantuntijoiden ja muiden työntekijöiden viestintävalmiudet

Yleistyneissä asiantuntijaorganisaatioissa viestinnän ammattilaisten lisäksi myös muut työyhteisön jäsenet osallistuvat viestintään aktiivisesti. Asiantuntijatyössä korostuu tyypillisesti vahva ammattispesifi tietämys, kyky jatkuvasti syventää osaamistaan ja soveltaa tietoa käytäntöön. Myös itsesäätely ja kyky suunnitella ja toteuttaa projekteja itsenäisesti ovat olennainen osa asiantuntijatyötä. (Ruohotie 2006: 106.) Asiantuntijatyössä itsenäisesti toimivan työntekijän siteet organisaatioon eivät välttämättä ole tiiviit. Haasteena on tällöin motivoida asiantuntijoita osallistumaan työyhteisön yhteiseen toimintaan, esimerkiksi viestintään. (Kauhanen 2006: 170.) Muiksi työntekijöiksi luetaan työnkuvan ja ammatin perusteella työyhteisön jäsenet, jotka eivät kuulu kahteen edellä mainittuun ryhmään, eli viestinnän ammattilaisiin tai asiantuntijoihin (Tilastokeskus 2010).

Työyhteisön jäsenten halukkuutta osallistua viestintään saattavat osaltaan vähentää puutteellinen viestintäosaaminen. Esimerkiksi riittämättömät atk-aidot saattavat tuottaa vaikeuksia intranetin käytössä. (Juholin 2008: 30). Työntekijöiden viestintäosaamista voidaan analysoida neljällä osa-alueella, jotka painottuvat eri tavoin työnkuvasta ja tilanteesta riippuen (Heinonen 2004: 61–67, 82):

- (1) kyky ilmaista ajatuksia puhuen ja kirjoittaen sekä valmiuksia keskustella ja käydä dialogia eri muodoissa.
- (2) kyky luoda ja ylläpitää suhteita muihin ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin.
- (3) kyky käyttää erilaisia viestintävälineitä – puhelinta, sähköpostia, internetia, digitaalisia työskentelyalustoja ja ryhmätyötiloja – palvelemaan toimintaa ja tavoitteita.
- (4) kyky luoda yksilöllinen tai tiimin oma viestintästrategia eli se, miten käyttää edellisiä osaamisia eri tilanteissa.

Viestintää suunniteltaessa edellä mainittujen osaamisten taso on hyvä ottaa huomioon viestintäkanavia valittaessa. Jos käyttöön otetaan kanava, jonka käyttöön vaaditaan tietoteknistä tai muuta osaamista, voidaan työyhteisön viestintävalmiuksia siltä osin parantaa järjestämällä koulutusta. Erityisesti muutostilanteessa saatetaan havaita uusia osaamistarpeita, kun viestintä ja tiedon tarpeet lisääntyvät.

Aluehallinnon uudistukseen kuuluvissa virastoissa suuri osa henkilöstöstä tekee tyypillistä asiantuntijatyötä. Asiantuntijoiden tehtävänkuvat saattavat poiketa paljonkin toisistaan. Asiantuntijatyötä tekevät uusissa Avi- ja Ely-virastoissa esimerkiksi ympäristölupa- ja elinkeinoviranomaiset. Muiksi työntekijöiksi aluehallinnon uudistuksen virastoissa voidaan lukea muun muassa entisten tiepiirien maastotehtävistä vastaavat työntekijät (Tiehallinto 2010) ja muut suorittavaa työtä tekevät työyhteisön jäsenet.

#### 4 MUUTOS VIESTINNÄN HAASTEENA

Organisaatiotason muutos vaikuttaa koko työyhteisön olemukseen ja työsuoritukseen. Se asettaa merkittäviä haasteita johtajuudelle, toimintojen uudelleen järjestelylle ja strategian uudistamiselle. (Waclawski 2002: 290.) Tässä tutkimuksessa tarkastelen muutosta viestinnällisenä haasteena. Muutosviestintää suunniteltaessa ja toteutettaessa ei riitä, että halutaan saada tai antaa ”riittävästi” tietoa tai ”kyllin” usein. On määriteltävä viestinnän kohderyhmät ja suunniteltava realistinen aikataulu muutosviestinnälle. Myös muutosviestinnän sisältöä on mahdollista hahmotella jo muutosprosessin alussa. Lähtökohtia suunnittelulle asettavat myös työyhteisön asenteet muutokseen ja sen toimintatavat. (Ikävalko 1995: 112.)

Muutosviestinnän merkitys muutosprosessissa on merkittävä. Puutteellinen viestintä saattaa johtaa jopa koko muutosprosessin epäonnistumiseen. Organisaatiotason muutos on monisyinen prosessi ja haaste siinä määrin, että vain noin 30 % muutoksista onnistuu täysin. (Johansson & Heide 2008: 289.) Tarkastelun kohteena tässä tutkimuksessa olevassa uudistushankkeessa muutoksen aikataulu on ollut tiukka. Viestintä muutoksesta on aloitettu 29.6.2007 ja uudet virastot ovat aloittaneet toimintansa jo 1.1.2010. (Valtiovarainministeriö 2010b.) Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin muutosviestinnän haasteita organisaatiotason muutoksen yhteydessä; asenteiden ja organisaatiokulttuurin vaikutuksia toimintaan, sekä muutosviestinnän suunnittelua ja toteutusta. Lopuksi pohditaan lyhyesti, miten muutosviestintää ja sen onnistumista voidaan arvioida.

##### 4.1 Yksilön ja työyhteisön asenteet muutokseen

Reaktiot ja asenteet muutokseen vaihtelevat. Osa innostuu muutoksesta heti, toiset vastustavat tai eivät kiinnostu siitä ollenkaan. Muutosvastarintaa löytyy aina, sillä



muutos on uhka ihmisen turvallisuudentunteelle. Pelko ja epävarmuus ovat yleisiä tunteita muutostilanteissa. (Juholin 2008: 135.) Muita usein muutostilanteissa esiintyviä negatiivisia tunteita ovat pelko työn menettämisestä, vähentynyt sitoutuminen organisaatioon ja motivaation puute. Johtamisen- ja organisaation tutkimuksen piirissä näitä tunteita ja niiden vähentämistä on tutkittu paljon erillään toisistaan. Uudemmissa tutkimuksissa näiden tunteiden ja niihin liittyvien asenteiden on havaittu olevan tiiviisti suhteessa toisiinsa. Negatiiviset, muutokseen liittyvät tunteet ja asenteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: työöloihin, henkilökohtaiseen statukseen ja organisaatioon liittyviksi. (Kiefer 2005: 876.) Asenteet vaikuttavat työhön suhtautumisen lisäksi myös saadun tiedon ja viestien tulkintaan. Vahingollisia muutoksen onnistumiselle ovat erityisesti negatiivisten asenteiden synnyttämät väärät tulkinnat, joita muutostilanteessa helposti tehdään (Wiio 1978: 15–16).

Työntekijöiden muutosta kohtaan tuntemia negatiivisia tunteita ja asenteita voidaan vähentää viestinnän keinoin. Työntekijöiden halukkuuteen kuulua muutokseen tuloksena syntyvään uuteen organisaatioon voidaan myös vaikuttaa. Kertomalla selkeästi uudesta organisaatiosta ja sen hyödyistä vähennetään ennakkoluuloja muutosta kohtaan. (Bartels, De Jong & Joustra 2006: 173.) Vastavuoroisuus ja avoin keskusteluilmapiiri ovat asenteita ja tunteita sivuttaessa tärkeitä. Rehellinen ilmapiiri syntyy, kun työyhteisössä uskalletaan puhua avoimesti ja antaa palautetta viestinnästä. (Juholin 2008: 71-72.) Tarkastelen seuraavissa alaluvuissa yksilöiden asenteita ja organisaatiokulttuurin roolia muutoksessa.

#### 4.1.1 Yksilön asenteet

Asiantuntijaorganisaation muutosta tutkittiin aiemmin holistisena ilmiönä. Työyhteisö nähtiin tällöin homogeenisenä joukkona, jonka jäsenten tarpeet olivat yhtenevät. (vrt. Whyte 1956, Åberg 1989, Juholin 1999.) 1990-luvun jälkeen painopiste siirtyi kohti yksilöllisempää tapaa tarkastella yhteisöä ja sen työntekijöitä. Tarve uudennlaiselle näkemykselle syntyi organisaatioiden muuttuessa kirjavammaksi monikulttuurisuuden ja erilaisten elämäntapavalintojen yleistyessä. (Cao, Clarke & Lehaney 2003: 231–232.)

Uudenlaisen yhteisöllisyyden keskeisiksi ominaisuuksiksi ovat nousseet samanaikainen yksilöllisyys ja kollegiaalisuus (Adler & Heckscher 2006). Tällä viitataan asiantuntijatyölle tyypilliseen, itsenäiseen ja usein hyvin yksilölliseen työtapaan, jossa toisaalta jaetaan tietoa joviaalisti työyhteisön sisällä (Juholin 2008: 170-171).

Muutosviestintää suunniteltaessa on ymmärrettävä työntekijöiden asennoitumista ja suhdetta työhön, koska ne vaikuttavat yksilöiden viestintätarpeisiin. Asenteiden muodostumiseen vaikuttavat yksilön mieli ja kokeminen, mutta lopullisesti ne muodostuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa. Asenne käsitteenä määritellään asennetutkimuksen valtavirrassa yksilön sisällä vaikuttavaksi erilliseksi rakenteeksi. Se voidaan kuitenkin määritellä myös muulla tavoin. Esimerkiksi Billigin (1996: 2) esittämän retorisen näkemyksen mukaan asenne on näkökanta tai positio kiistakysymyksessä. (Vesala & Rantanen 2007: 17–19.) Tässä tutkimuksessa aluehallinnon tarkastellaan asenteiden osalta henkilöstön asennoitumista työhön ja muutokseen. Yleisesti työtä kohtaan koettujen asenteet ovat suhteellisen pysyviä, muutokseen liittyvissä asenteissa ollaan lähellä Billigin näkemystä.

Taulukossa 1 on eritelty postmoderneja asenteita eri elämänalueilla liittyen henkilökohtaiseen talouteen, vaikuttamiseen yhteisössä sekä organisaatiokulttuuriin ja tapaan tehdä töitä. Taulukon mukaisesti rahaan ja talouteen liittyvä konkreettinen toiminto on työ, vaikuttamiseen liittyvä toiminto on osallistuminen ja organisaatiokulttuuriin liittyen yksilö samastuu yhteisöönsä.

**Taulukko 1.** Postmodernien asenteiden analyysi (Terrén 2002: 163).

Elämän alue	Toiminto	Postmoderni asenne	Haaste
<b>HENKILÖKOHTAINEN TALOUS/ RAHA</b>	Työ	Motivaation ja kannustuksen puute	Koulutuksen ja osaamisen suhde työhön uudelleenmääriteltävä
<b>VAIKUTTAMINEN YHTEISÖSSÄ</b>	Osallistuminen	Apatia	Uudenlainen demokratian luominen, joka kannustaa työntekijöitä osallistumaan työyhteisön toimintaan.
<b>ORGANISAATION KULTTUURI</b>	Samastuminen, identifiointi	Yksilöllisyys	Tasa-arvoisen yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden toteuttaminen

Taulukossa esitetysti Taloudellisen toimeentulon merkitys työn kannustimena on vähentynyt. Palkan lisäksi tärkeänä koetaan nyt itsensä toteuttamisen mahdollisuudet. Oman osaamisen kehittäminen on noussut tärkeäksi motivaatiotekijäksi työssä ja pelkkä rahallinen palkkio ei enää riitä motivoimaan. Työnantajan näkökulmasta haasteena on luoda jatkuvaa kehittymistä kannustavaa ilmapiiriä, joka motivoi työntekijöitä. Muutosviestinnän on kerrottava, miten muutosta toteutettaessa ja sen tuloksena syntyvässä uudessa organisaatioissa on mahdollista tehdä tyydyttävää työtä.

Samalla työyhteisössä vaikuttaminen ja yhteisiin asioihin osallistuminen on vähentynyt huomattavasti. Aiemmin työpaikan asioita kohtaan tunnettiin enemmän kiinnostusta, nyt asenne on välinpitämättömyys. Haasteena on luoda organisaatioissa uudenlaista, osallistumaan kannustavaa demokratiaa. Työkulttuuriin liittyen työyhteisön jäsenten samastuminen organisaatioonsa on vähentynyt ja yksilölliset arvot sekä työn ulkopuolinen elämä ovat tulleet tärkeämmäksi. Asenteissa on aina yksilöllisiä eroja, sillä asioiden tärkeys ja elämäntilanteet vaihtelevat. Postmodernin yhteisön työhön liittyviä asenteita voidaan kuitenkin yleisellä tasolla edellä esitetysti mallintaa. (Terrén 2002: 163, D'Abrix & Gay 2006: 38).

#### 4.1.2 Organisaatiokulttuurin vaikutukset

Muutostilanteissa sopeutuminen uuteen työyhteisöön ja -kulttuuriin on hidasta verrattuna organisaation rakenteen ja työnimikkeiden muuttamiseen. Todellinen toimintatapojen ja kulttuurin muutos tapahtuu vasta kauan strategisen tason muutoksen toteutuksen jälkeen. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä organisaation yhteisiksi arvoiksi ja normeiksi. Vaikka organisaatioita on kulttuurin näkökulmasta tutkittu paljon 1980-luvun jälkeen, on organisaatiokulttuurin käsitteen määrittely edelleen vailla yhteistä konsensusta. (Van Knippenberg, Martin & Tyler 2006: 686.)

Nykyisin paljon käytetty määritelmä periytyy kulttuuriantropologiasta; organisaatiokulttuuri representoi eli toistaa organisaation uskomuksia, arvoja ja normeja. Näin luonnehdittuna kulttuuri ja arvot voisivat siis muuttua saadessaan

jatkuvasti uusia representaatioita. Tästä näkökulmasta organisaatiokulttuuria voidaan myös johtaa ja muuttaa haluttuun suuntaan. (Mills, Dye & Mills 2009: 59–61.)

Organisaatiokulttuurin tarkastelussa on paljon käytetty Hallin (1976) jäävuorimallia. (ks. Schein 1984.) Mallin mukaan organisaatiokulttuurissa on kuvion 4 mukaisesti kolme tasoa.



**Kuvio 4.** Hallin jäävuorimalli (1976)

Ensimmäinen taso on näkyvä sekä työyhteisön jäsenille, että ulkopuolisille kulttuurin artefaktien kautta. Näihin voidaan lukea kaikki fyysiset kulttuurin ilmentymät kynistä toimistotiloihin, logoihin ja tunnuslauseisiin. Toisella tasolla ovat kulttuuriin liittyvät myytit, rituaalit ja tarinat. Ne koostuvat kulttuurin tavoista, oletuksista ja arvoista ja ovat osin tiedostamattomia. Ne näkyvät kuitenkin puheessa ja tavoissa tehdä asioita. Kolmannella tasolla kulttuurin transmissio eli välittyminen tapahtuu tiedostamattomasti. Schein kutsuu kolmatta tasoa ”yhteisiksi oletuksiksi tai sopimuksiksi”, jotka oppimalla kulttuurin jäseneksi tullaan ja siinä toimitaan. (Mills ym. 2009: 61–62.) Vaihtoehtoisia näkemyksiä organisaatiokulttuuriin ovat sen näkeminen yhteisinä sääntöinä (Mills & Murgatroyd 1991) tai tapana tehdä työtä (Martin 1994: 2002). Viimeksi mainitussa tavassa korostuu organisaation sisällä olevien, erilaisten kulttuurien vuorovaikutus ja ongelmallisuus muutostilanteissa (Mills ym. 2009: 63).

Johtamisen tutkimuksessa on havaittu, että organisaatiokulttuuria ei tarvitse dramaattisesti korvata organisaatiotason muutoksen yhteydessä. Muutosta ja kulttuuria voidaan johtaa ja muuttaa hallitusti. (Mills ym. 2009: 65.) Avainelementtejä kulttuurin muutosjohtamisessa ovat toimintaympäristö ja arvot. Tärkeitä ovat myös yhteisön ”sankarit”, eli yhteisöstä esiin nousevat, arvostetut henkilöt ja rituaalit sekä kulttuurin sosiaalinen verkosto, jossa tieto ja tarinat kulkevat. (Deal & Kennedy 1982.) Muutosviestinnän tehtävä muutosprosessissa on välittää organisaatiossa tietoa muutoksen vaikutuksista näihin elementteihin, koska ne ovat organisaatiokulttuurille keskeisiä. Kulttuurin sosiaalinen verkosto on myös mukana muutosviestinnässä, sen kautta tieto kulkee organisaatiossa.

#### 4.1.3 Työyhteisön jäsenten roolit muutosprosessissa

Muutoksessa työyhteisön jäsenille syntyy uusia, muutokseen liittyviä rooleja, jotka on myös hyvä ottaa huomioon muutosviestinnässä (D’Abrix & Gay 2006: 38). Näitä rooleja tarkastellen löydetään myös henkilöt, jotka ovat alttiita uudelle tiedolle ja muutokselle. (Wiio 1968: 63–64.) Tämä alttius ei käy ilmi vain muutostilanteissa, vaan yleensä uusia asioita ja tietoa organisaatioon omaksuttaessa. Johtamistutkimuksessa strategistin, toimeenpanijan ja vastaanottajan roolien on havaittu syntyvän työyhteisössä myös uusia innovaatioita käyttöön otettaessa. Innovaatiolla tarkoitetaan uutta ideaa, tuotetta tai palvelua, joka organisaatiossa käyttöön otettaessa korvaa tai täydentää vanhoja toimintatapoja. Uuden tiedon hyväksyntään johtavaa prosessia kuvataan innovaation diffuusion avulla. (Rogers 2003: 5–12.) Se on Rogersin (2003: 5) mukaan ”prosessi, jonka avulla tieto innovaatiosta leviää sosiaalisen järjestelmän jäsenille tiettyjen kanavien kautta tietyn ajan kuluessa”.

Muutoksessa roolit syntyvät samoin, muutoksen levitessä. *Strategistit* ovat ensimmäisten joukossa kannattamassa uusia muutoksia ja osallistuvat niiden suunnitteluun. He voivat myös lisätä muiden hyväksyntää muutosta kohtaan oman suhtautumisensa kautta. *Toimeenpanijat* ovat muutosstrategian toteutukseen osallistuvia

henkilöitä. Toimeenpanijan ja muutoksen vastaanottajan roolit vaihtelevat, jossain vaiheessa muutosprosessia jokainen organisaation jäsen on toimeenpanija. *Muutoksen vastaanottajan* rooli on kahta aiemmin esiteltyä passiivisempi, se on viestinnän kannalta vastaanottajan puoli. Tässä roolissa työyhteisön jäsenet saavat tietoa siitä, miten muutos vaikuttaa heihin. Yhteistä näille rooleille on muuttuvien arvojen ja asenteiden välittäminen sekä muutosvalmiuden ja kapasiteetin luominen työyhteisöön (Bommer, Rich & Rubin 2005: 734, Smith 2006).

Työyhteisön toiminnan kannalta on oleellista, että työntekijöiden sitoutumisen aste organisaatioon ja sen kulttuuriin säilyy työyhteisössä korkeana läpi muutosprosessin. Mitä enemmän työntekijä sitoutuu organisaatioon, sitä aktiivisemmin hän pyrkii osallistumaan muutosprosessiin ja identifioitumaan uuteen yhteisöönsä. (Van Knippenberg 2006: 187–289.) Työyhteisöön sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja vaihtavat työpaikkaa epätodennäköisemmin (Bartels ym. 2006: 174). Sitouttava muutosviestintä auttaa näin osaltaan säilyttämään osaamista organisaatiossa ja parantaa myös yrityksen työnantajakuvaa (Kauhanen 2006: 16). Huomionarvoista on, että oman tiedonsaannin lisäksi työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat myös kollegoiden kohtelu ja tiedonsaannin mahdollisuudet samassa työyhteisössä (Juholin 2001: 31).

#### 4.2 Muutosviestinnän suunnittelu

Tässä luvussa tarkastellaan konkreettisen muutosviestinnän suunnittelun etenemistä. Viestintästrategian hahmottaminen on ensimmäinen askel muutosviestinnän suunnittelussa. Se on puitemalli, joka nojaa vahvasti organisaation strategiaan ja määrittelee viestinnän peruslinjoja. Viestintästrategiaa tehtäessä arvioidaan viestinnän riskitekijöitä ja oletettuja vahvuuksia muutosprosessin aikana. Hyvä viestintästrategia muutostilanteessa kertoo ainakin viestinnän tavoitteet ja keinot sekä aikataulun. Myös konkreettiset toteuttajat on nimettävä ja määriteltävä kustannukset, joita viestinnän toteuttamisesta aiheutuu. (Siukosaari 2002: 20–21.) Tärkeimmät muutosviestinnän

tavoitteet ovat muutosvastarinnan ja epätietoisuuden vähentäminen, koska näitä esiintyy jokaisessa muutoksessa. Epävarmuus tulevaisuudesta aiheuttaa työyhteisössä lähes poikkeuksetta negatiivisia reaktioita, mutta niitä voidaan vähentää viestinnän keinoin ja näin edesauttaa muutosta. (Kotter 1996: 85–86; Elving 2005.) Smith (2006: 109–110) listaa viisi hyvän muutosviestinnän sääntöä, jotka suunnittelussa on otettava huomioon:

- (1) Ota huomioon organisaation kulttuuri viestinnän suunnittelussa.
- (2) Kuuntele – älä vain puhu.
- (3) Kerro muutoksen syyt.
- (4) Sitoudu avoimesti ja aidosti avoimeen kommunikointiin muutoksesta.
- (5) Varaa tarpeeksi aikaa muutosviestinnälle – työyhteisö tarvitsee aikaa sopeutua.

Muutosviestintään liittyvistä tutkimuksista suuri osa on tehty organisaation tutkimuksen puolella. Tästä johtuen myös viestintää on muutosprosessin ohella tarkasteltu projektinomaisesti, vaiheesta toiseen etenevänä toimintojen sarjana. (ks. Kotter 1996; Mills ym. 2009.) Yksi tunnetuimmista muutosta kuvaavista malleista on Lewinin (1951) kolmiportainen malli, jossa muutosprosessi etenee yksinkertaisesti ”sulatusvaiheesta” organisaation uudelleenmuotoiluun ja taas uuden organisaation luomisen jälkeen tapahtuvaan vakiintumiseen. Tämän perinteisen näkökulman rinnalla organisaation tutkimuksessa on tarkasteltu muutosta ilmiönä. (ks. Barnett & Carroll 1995; Weick & Quinn 1999.)

1900-luvun lopulla viestinnän tutkimuksissa on havaittu, että käytännössä viestintä ei tapahdu muutosprosesseissa lineaarisesti, vaan muutos toteutuu hiljalleen työyhteisön käsitteellistämiprosessien tuloksena (engl. *sensemaking processes*). Muutosprosessin voidaan jopa sanoa tapahtuvan viestinnän keinoin (Ford & Ford 1995.) Prosessinäkölman sijasta muutosviestinnällä vastataan siis työyhteisön tiedon tarpeisiin ja luodaan luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä työyhteisöön. Viestintätyytyväisyyden säilyttäminen, työntekijöiden oikeudenmukaisesta kohtelusta kertominen ja viestintä muutoksen positiivisista päämääristä ovat muutosviestinnän haasteita. (esim. Van Knippenberg ym. 2006; Smith 2006.) Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan muutosviestinnän osa-alueita tarkemmin, ensin suunnittelun osalta

organisaation tutkimusta mukailten prosessimaisesti. Muutosviestinnän sisältöä ja arviointimahdollisuuksia pohdittaessa siirrytään viestintätieteelliseen näkökulmaan.

#### 4.2.1 Muutosviestinnän aikataulu

Muutos alkaa, kun ensimmäiset strategiset päätökset sen toteuttamisesta on tehty. Ajallisesti muutosviestinnän kesto riippuu muutoksen laajuudesta ja organisaation koosta. Prosessin päättymisajankohdan määrittelee organisaation johto muutosstrategiassa. Organisaatiokulttuurin kannalta muutosprosessin voidaan katsoa onnistuneen ja loppuneen vasta, kun uusista toimintatavoista tulee tapa tehdä asioita. (Kotter 1996: 15; Mills ym. 2009: 175.)

Aikataulua suunniteltaessa kokonaistavoitteen lisäksi on asetettava osatavoitteita, koska työyhteisön jäsenet tarvitsevat todisteita muutosprosessin etenemisestä (Mills ym. 2009: 133). Muutosviestinnän on kerrottava projektin edistymisestä ja sen hetkisestä tilanteesta vähintään kuuden kuukauden välein. Muutosviestinnän aikatauluun välietappien saavuttamisesta kertomisen voi merkitä jo suunnitteluvaiheesta. Välietappien saavuttamisesta huolehtiminen on strategisen johdon tehtävä. (Kotter 1996: 11.)

Muutosprosessi voidaan nähdä lineaarisena prosessina, joka koostuu useista päällekkäisistä ja rinnakkaisista tapahtumista. Niistä jokainen vaatii viestinnältä toimenpiteitä (Johansson & Heide 2008: 295). Tämän päivän tiedotus- ja viestintätyöstä 30 – 50 % muodostuu odottamattomista työtehtävistä. Tiedon tarvetta ja ympäristön muutoksia ei voida aina ennustaa, mutta muutosviestinnälle voidaan silti laatia aikataulu. Viestintäsuunnitelma muodostaa raamit viestintätoimenpiteille ja jättää tilaa yllättäville tekijöille. (Siukosaari 2006: 26.) Taulukossa 2 on esitetty esimerkki tiedon luokitteluperiaatteista, joiden avulla odottamattomistakin asioista voidaan viestiä hallitusti ja johdonmukaisesti.



**Taulukko 2.** Esimerkki tiedon luokitteluperiaatteista (Juholin 2008: 96)

	<b>Rutiiniasia</b>	<b>Iso asia</b>
<b>kiireellinen</b>	Kohdennettu, välitön viestintä asianomaisille.	Yleinen, välitön viestintä koko organisaatiolle
<b>ei- kiireellinen</b>	Kohdennettu, muun viestinnän yhteydessä	Suunnitellaan pitkäjänteisesti viestintäprosessina tai -projektina
<b>hyvä tietää</b>	vinkki niille, jotka ovat asian kanssa tekemisissä	tietokantaan, intranettiin tmv.

Taulukon 2 mukaisesti viestintäsuunnitelman ulkopuoliset, odottamattomat asiat voidaan jakaa kiireellisiin ja ei-kiireellisiin. ”Hyvä tietää” – asiat eivät vaikuta suoraan työntekijöihin, mutta tietoisuus niistä luo tunnetta osallistumisesta muutosprosessiin ja työyhteisöön. Taulukon mukaisesti kiireellisistä rutiiniasioista on viestittävä kohdennetusti, esimerkiksi kasvokkain tai sähköpostilla suoraan henkilöille, joita asia koskettaa. Ei-kiireellisistä voidaan viestiä muun viestinnän yhteydessä. Isoista, koko yhteisöä koskevista asioista viestintä on toteutettava kiireellisten asioiden ollessa kyseessä heti koko työyhteisölle. Ei-kiireellisten asioiden osalta voidaan toteuttaa laajempi viestintähanke osana muutosprosessia. Työyhteisön käytössä muutokseen liittyvistä ”hyvä tietää”- asioista voi olla esimerkiksi erillinen verkkosivusto tai sisäinen tiedostopankki.

Organisaatiotutkimuksen piirissä muutosviestinnän toteuttamisessa korostetaan kiireen tunteen luomista, jotta muutosprosessi etenisi jatkuvasti. Kiireellisyyttä voidaan luoda viestimällä muutoksen syistä, esimerkiksi organisaatiota uhkaavasta kriisistä, joka vältetään muuttamalla. Myös resurssien vähyys on fakta, jonka tiedostaminen koko yhteisössä edesauttaa muutosta. Yksi tapa motivoida muutokseen on myös standardien ja tavoitteiden asettaminen aiempaa korkeammalle. (Kotter 1996: 21.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellun ALKU-hankkeen viestintä on sisältänyt suurimmaksi osaksi hyvissä ajoin valmisteltua, ei-kiireellistä tietoa. Viestintä on toteutettu projektina hankkeen viestintäryhmän ja alueellisten muutostyöryhmien sekä virastojen johdon ja esimiesten kanssa yhteistyössä. Viestintäkanavana on paljon käytetty ALKU-intraa ja

muita välillisiä viestintäkanavia, joista henkilöstön on aktiivisesti itse pitänyt hakea tietoa.

#### 4.2.2 Muutoksen päämäärä

Muutosstrategiassa hahmotellaan suurten linjojen suunnitelmat koskien muutoksia organisaation rakenteessa ja toiminnassa. Strategiaa koskevat päätökset tekee organisaation johto, joka tarvittaessa voi ennen lopullisia päätöksiä keskustella mahdollisista linjoista työyhteisön kanssa (Lämsä & Hautala 2004: 207). Muutoksen päämäärän hahmottaa visio, joka kertoo millainen organisaatiosta ja sen toiminnasta tulee muutoksen jälkeen. Strategisen tason muutokset koskevat yrityksen toimintatapoja ja vaikuttavat siten työntekijöihin. Myös konkreettiset, muutoksen välittömät vaikutukset esimerkiksi toimipaikan ja painotuotteiden ulkoasuun ja logoon liittyen kiinnostavat työyhteisöä. (Alajärvi ym. 2002: 56.)

Yksilötasolla muutoksen päämäärään keskittyvä viestintä kertoo muutoksen konkreettisista vaikutuksista palkkaan, työpisteen sijaintiin ja työaikaan. Avoin ja realistinen viestintä näistä tekijöistä luo työntekijöille tunnetta oikeudenmukaisuudesta. Näistä tekijöistä viestiminen vähentää myös muutokseen liittyvää epävarmuutta ja turvattomuuden tunnetta työyhteisössä. (Van Knippenberg ym. 2006: 689–690.) Negatiivisten, muutosta koskevien tunteiden hälvenemisen myötä työntekijän kiinnostuksen on havaittu siirtyvän muutoksen lopputuloksista kohti muutosprosessia ja mahdollisuuksia osallistua siihen (Van Knippenberg ym. 2006: 686).

#### 4.2.3 Viestintä muutosprosessista

Operatiivisella, konkreettisella työprosessien ja ihmisten johtamisen tasolla muutosviestintä ei vain kerro muutoksen päämäärästä. Muutosprosessista kertova viestintä keskittyy prosessin aikana tapahtuvista asioista kertomiseen ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan muutosprosessiin. Se osallistaa työntekijät mukaan

muutokseen ja kertoo, miten heidän on toimittava ja muutettava omia työtapojaan muutoksen aikana. (Van Knippenberg, Martin & Tyler 2006: 685.)

Henkilöstöammattilaiset ja viestinnän asiantuntijat toteuttavat tämän operatiivisen, konkreettisen toiminnan tason muutosviestintää organisaatiossa. He toimivat *muutosagentteina*. Tässä roolissa heidän tehtäviinsä muutoksen läpiviemisessä kuuluu muutosten ja uudistumisen johtaminen sekä organisaationmuutoskyvyn varmistaminen. (Ulrich 1997.) Muutosagentteja voidaan nimittää myös muutoksen *avainhenkilöiksi*. He ovat työntekijöitä, joiden mielipidettä kuunnellaan ja arvostetaan organisaatiossa. Nämä henkilöt puhuvat ”samaa kieltä” työntekijöiden kanssa ja pystyvät kertomaan muutoksesta organisaatiolle tutulla tavalla ja kielellä. (Mills ym. 2009: 133.)

Muutosta koskevaa keskustelua on hyvä rohkaista ja ohjata lähellä työntekijöitä niin, että yhteisössä vallitsevia ennakkoluuloja ja väärinymmärryksiä pystytään samalla oikomaan. (Johansson ym. 2008: 292–293.) Tärkeää on tarjota työyhteisölle foorumeita, joissa omia kokemuksia ja mielipiteitä voi tuoda esiin. Myös kyynisiä asenteita ja kommentteja on hyvä käsitellä avoimesti, etteivät ne voimistuisi (Erämetsä 2006: 196–197). Tärkeää on saavuttaa työntekijöiden luottamus siitä, että annettuja kommentteja viedään eteenpäin ja otetaan huomioon muutoksen valmistelussa (Juholin 2008: 136).

#### 4.3 Muutosviestinnän arviointi

Muutosviestinnän arviointiin on monia tapoja. Onnistumisia voi tulla strategisten tavoitteiden saavuttamisesta, muutoksen aikataulussa pysymisestä tai yrityskulttuurin muuttumisesta. Myös työyhteisön viestintätyytyväisyys ja koettu viestintävaje ovat tekijöitä, joiden kautta muutosviestintää ja sen onnistumista voidaan arvioida. Viestintätyytyväisyyttä ja –vajetta selvitetessä esimerkiksi kyselyn avulla, kuten tässä tutkimuksessa, arvioidaan yksilöllisiä kokemuksia viestinnästä. (Gail ym. 2009: 287–291, Kotter 1996: 155.)

Onnistuneen muutosviestinnän avaimia ovat myös useiden eri viestintäkanavien käyttö ja viestin toisto. Myös näiden onnistumista arvioimalla saadaan käyttökelpoista palautetta viestinnän kehittämistä varten. Kun työyhteisö ei saa tietoa tarpeeksi tai tietoa ei saada halutun kanavan kautta, syntyy viestintävajetta, joka on saadun ja halutun tiedon erotus. Sisältövajeet kohdistuvat viestinnän sisältöön, kanavavajeet taas käytettyihin kanaviin. Alaluvussa 3.2.2 käsiteltiin tarkemmin viestintävajetta. Kanavavajetta esiintyessä voidaan pohtia uusien kanavien käyttöön ottoa ja luopua työyhteisöön sopimattomista tai vanhentuneista kanavista. Viestin toisto esimerkiksi eri muodoissa auttaa työntekijöitä sisäistämään saamansa tiedon, mutta myös löytämään sen tarvittaessa. Sama viesti voidaan kommunikoida esimerkiksi henkilöstökokouksessa ja sen jälkeen intranetissä, jonne tieto tallentuu. (Mills 2009: 133, Tukiainen 1999: 177, Kotter 1996: 81–91.)

Edellä mainittujen lisäksi viestinnän toteutumista voidaan mitata sen tuloksista. Tulosten mittaaminen on kuitenkin haasteellista, kun konkreettiset mittayksiköt puuttuvat. 1970-luvulla tulosajattelun yleistyessä viestinnän tavoitteiden katsottiin olevan tietty määrä erilaisia viestinnän tuotteita, palveluja ja tapahtumia, esimerkiksi henkilöstötapahtumia, esitteitä, asiakas- tai henkilöstölehtiä tai kursseja. Nykyinen tutkimus kuitenkin osoittaa, että määrän lisäksi on pystyttävä arvioimaan myös laatua ja toimivuutta. (Siukosaari 2002: 32.) Tässä tutkimuksessa aluehallinnon uudistushankkeen viestinnän laatua ja toimivuutta arvioidaan tarkastelemalla hankkeeseen kuuluvien virastojen henkilöstön kokemuksia muutosviestinnästä kyselytutkimuksen avulla.

## 5 VIESTINTÄKOKEMUKSET ALUEHALLINNON UUDISTUKSESSA

Tässä luvussa tarkastellaan Vaasan, Seinäjoen ja Oulun aluehallintovirastojen henkilöstön kokemuksia muutosviestinnästä aluehallinnon uudistushankkeen aikana. Kokemuksia kartoitetaan analysoimalla joulukuussa 2009 toteutetun kyselyn vastauksia. Internetlomakkeella strukturoidusti toteutettuun kyselyyn vastasi yhteensä 167 henkilöä.

Seuraavissa luvuissa vertaillaan eri kaupungeista saatuja tuloksi aihealueittain, tehdyn kyselyn rakennetta noudattaen (ks. liite 1). Ensimmäisessä alaluvussa esitellään lyhyesti perustiedot vastaajista; ikä, asema työpaikalla sekä työuran pituus. Huomiota kiinnitetään myös aikaan, jonka vastaaja on toiminut nykyisessä työnkuvassaan. Oletan, että työpaikkaa tai työn kuvaa usein vaihtaneilla on parempi muutosvalmius, koska he ovat tottuneempia muutoksiin työympäristössään. Viestintäkokemuksista ensimmäisenä tarkastellaan kokemuksia viestinnän määrästä ja viestintäkanavista, sitten kokemuksia viestinnän sisällöstä ja laadusta. Viimeisenä tarkastelun kohteena ovat vastaajien kokemukset muutokseen liittyvän tiedon saatavuudesta ja omista mahdollisuuksistaan osallistua muutosprosessiin.

Vastauksia analysoidaan määrällisen tutkimusmenetelmän periaattein. Enemmistön mielipide esitetään kysymysten yhteydessä moodiluokan avulla. Se on keskiluku, joka esittää luokan tai vastauksen, jonka esiintyvyys on aineistossa suurin. (Vilka 2007: 175). Moodin lisäksi analysoidaan myös muiden vastaajien mielipiteiden syitä ja viimeisessä alaluvussa tutkimuksen avoimia vastauksia, joissa vastaajat ovat itse arvioineet muutoksen positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Huomionarvoista on, että vastaukset on annettu ennen uusien virastojen toiminnan aloittamista. Vastaajien kokemukset muutosviestinnästä kyselyn tekohetkellä rajoittuvat siis aikaan ennen uudesta toimintamuodosta syntyneitä kokemuksia.

### 5.1 Yleiset tiedot vastaajista

Kyselyyn vastanneista aluehallinnon yhteensä 167:tä työntekijästä 121 henkilöä oli Vaasasta, 15 Seinäjoelta ja 31 Oulusta. Taulukossa 3 on esitetty vastaajien yleiset tiedot ja keskiarvot. Vaasan työntekijöiden keski-ikä 49,8 vuotta oli korkein. Esimiesasemassa Vaasan vastaajista oli 13,2 %, Seinäjoella 20,0 % ja Oulussa 19,4%. Oletan, että asema vaikuttaa osaltaan tiedon saantiin organisaatiosta ja tätä kautta viestintäkokemuksiin.

**Taulukko 3 .** Yleiset tiedot vastaajista.

Ominaisuus	Vaasa (n= 121)	Seinäjoki (n=15)	Oulu (n=31)
Vastaajia yht. / hlö	121	15	31
Keski-ikä/ hajonta	49,8	44	45,5
Esimiesasemassa hlö / %	13,2	20,0	19,4
Suomi äidinkieli %	73,9	100,0	96,7
ruotsi äidinkieli %	26,1	0,0	3,3

Ruotsia äidinkielenään puhuvia ei Seinäjoella ollut ja Oulussa vähän, Vaasassa sen sijaan 26,1 % vastanneista ilmoitti äidinkielekseen ruotsin. Tämä noudattaa Vaasan yleistä kielirakennetta, asukkaista 24 % on ruotsinkielisiä (Vaasa 2010). Taulukossa 4 on kuvattu vastaajien työuran pituuksien moodiluokat, eli eniten vastauksia keränneet luokat. Vastaajia pyydettiin kertomaan työuransa pituus nykyisessä työpaikassa ja –tehtävässä sekä työsuhteensa tyyppi. Työuran pituuden osalta vaihtoehtoina annettiin kuusi luokkaa viiden vuoden välein. Pienin luokka oli ”alle vuoden” ja suurin ”yli 20 vuotta”.

**Taulukko 4.** Vastaajien työuran pituus ja tyyppi (moodiluokat)

Työuran pituus	Vaasa (n= 121)	Seinäjoki (n=15)	Oulu (n=31)
Nykyisessä työpaikassa/ vuotta	yli 20	11-15	yli 20
Nykyisessä tehtävässä/ vuotta	yli 20	11-15	1-5
Vakituisessa työsuhteessa/ %	77,7	85,7	55,0
Määräaikaisessa työsuhteessa/ %	20,7	14,3	45,0

Vaasassa työurat olivat pisimpiä. Nykyisen työnantajan palveluksessa moodiluokaksi muodostui yli 20 vuotta. Myös Oulussa vastaajien enemmistön uran pituus oli tätä luokkaa. Seinäjoen vastaajien työurat olivat hieman lyhyempiä ja vastausten moodiluokka 11-15 vuotta. Työuran pituus korreloi yleisellä tasolla organisaatioon sitoutumisen kanssa. Kauan organisaatioon kuuluneet jäsenet ovat sosiaalistuneet syvälle sen tapoihin ja kulttuuriin ja niiden muuttaminen saattaa tuntua vaikealta. (Mills ym. 2009: 61–63.) Vastausten perusteella voidaan olettaa, että kaikkien vertailukaupunkien henkilöstö on sosiaalistunut syvälle pitkäaikaisen työyhteisönsä organisaatiokulttuuriin. Kulttuurin muuttuminen saattaa tällöin aiheuttaa enemmän epävarmuuden tunteita ja negatiivisia asenteita, kuin niiden työntekijöiden kohdalla, jotka eivät ole sitoutuneet yhtä kauan ja tiiviisti organisaation kulttuuriin.

Nykyisessä tehtävässään Vaasan henkilöstö oli ollut selkeästi muita vertailukaupunkeja pidempään. Vaasan moodiluokaksi muodostui yli 20 vuotta, kun Seinäjoella se oli 11–15 vuotta ja Oulussa 1–5 vuotta. Oletan, että mikäli työntekijä on vaihtanut usein tehtävänkuvaa työuransa aikana, hänen muutosvalmiutensa on korkeampi kuin muutoksia kokemattoman työntekijän. Muutokseen tottuneen työntekijän viestintävalmiudet muutoksen aikana ovat oletettavasti myös paremmat, kun hän on aiemminkin joutunut aktiivisesti etsimään ja hakemaan tietoa muutoksesta. (ks. Heinonen 2004; 61–67, D’Abrix & Gay 2006: 38.) Nämä seikat vaikuttavat osaltaan syntyviin viestintäkokemuksiin. Myös työsuhteen tyyppin osalta vertailukaupungeissa oli eroja. Oulussa lähes puolet (45,0 %) työntekijöistä oli määräaikaisessa työsuhteessa, kun Vaasassa määräaikaisia työntekijöitä oli 20,3 % ja Seinäjoella vain 14,3 %. Oletan, että vakituksessa työsuhteessa kauan olleet työntekijät sietävät muutosta ja sen aiheuttamaa epävarmuutta huonommin kuin muutokseen ja sen mahdollisuuteen paremmin tottuneet, määräaikaiset työntekijät. Näin ollen Oulun työntekijöillä olisi työsuhteen

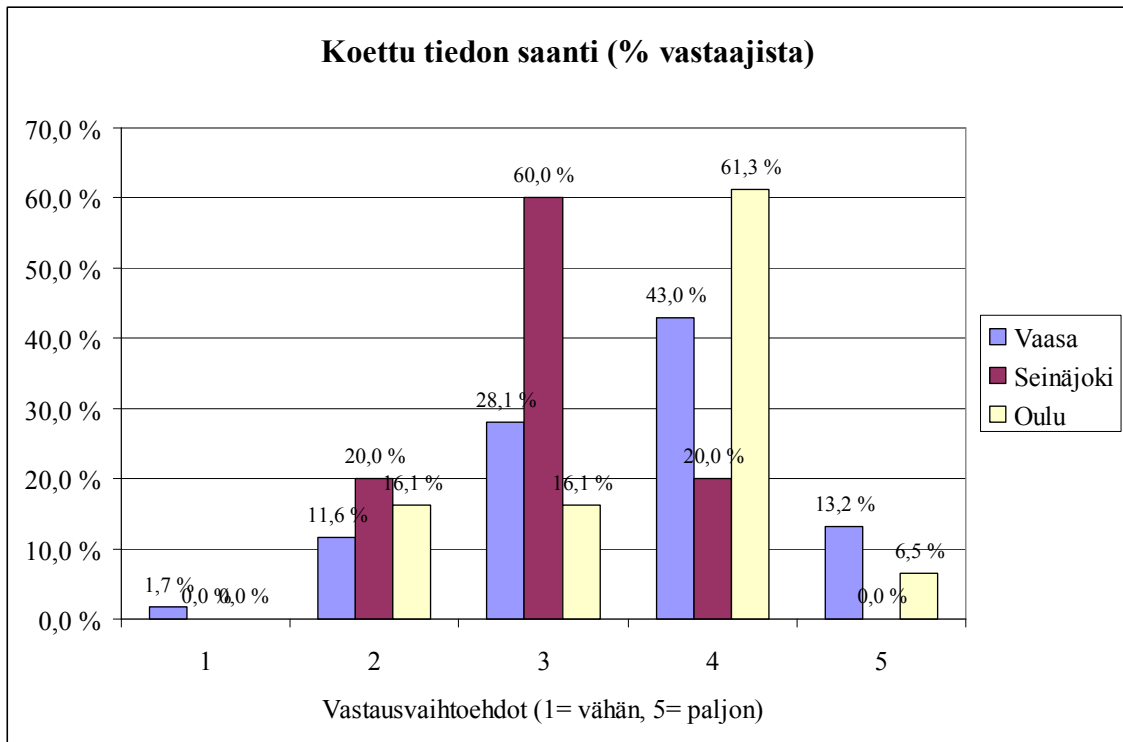
## 5.2 Kokemukset viestinnän määrästä

Vastaajat arvioivat aluehallinnon uudistushankkeen aikana saamansa tiedon määrää asteikolla yhdestä viiteen. Vastausasteikolla yksi edusti vaihtoehtoa ”vähän” ja viisi ”paljon”. Samalla asteikolla arvioitiin myös kokemuksia halutusta tiedon määrästä. Lisäksi vastaajat nimesivät annetuista viestintäkanavista kaksi kanavaa, joiden kautta he kokivat saaneensa eniten tietoa sekä kaksi tärkeimmäksi koettua kanavaa, joiden kautta he eivät olleet saaneet, mutta olisivat halunneet tietoa.

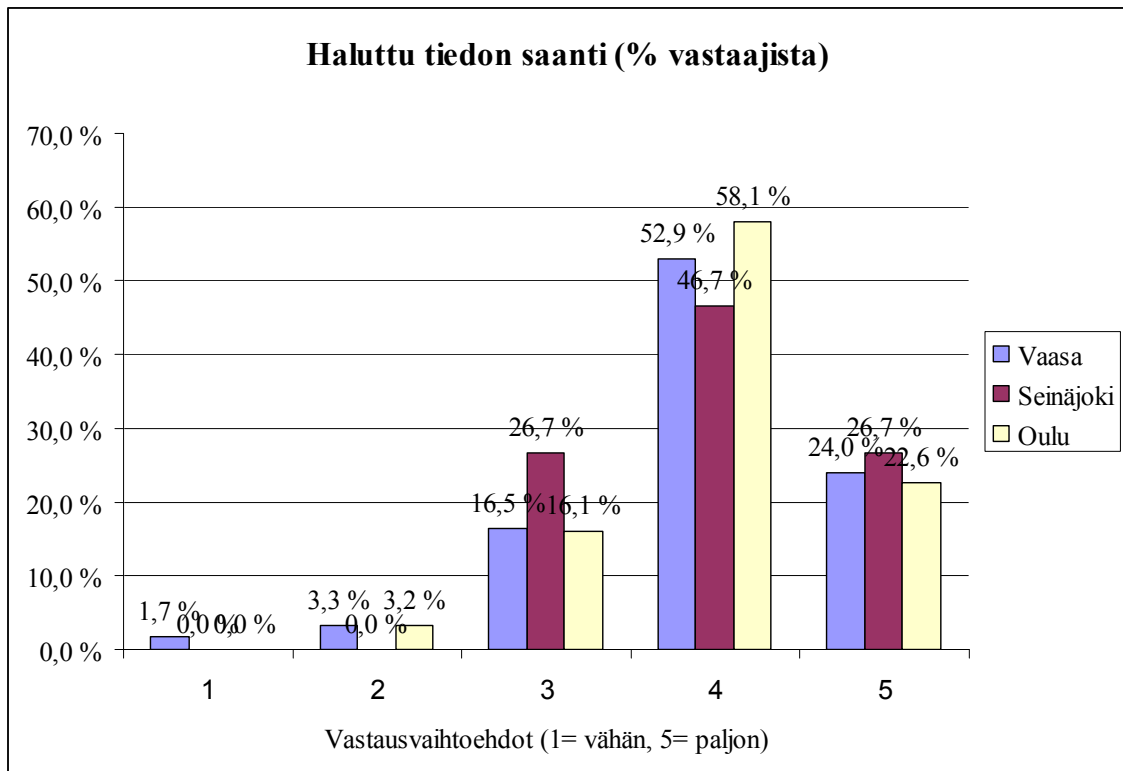
Vastaajien viestintäkokemukset aluehallinnon virastojen toimintojen uudelleenjärjestelyyn liittyneeseen viestinnän määrästä olivat suhteellisen yhtenäisiä. Jokaisessa yksikössä oli koettu viestintävajetta jossain määrin ja tietoa olisi haluttu enemmän kuin sitä oli saatu. (ks. Åberg 2002: 181.) Kuvioissa 5 ja 6 on esitelty Vaasan, Seinäjoen ja Oulun henkilöstön vastausten jakautuminen prosentuaalisesti sekä saadun, että halutun tiedon määrän suhteen. Kohtalaisen tai paljon tietoa saaneiden ja halunneiden määrää on vertailtu taulukossa 5.

Vaasassa 13,5 % (16 hlöä) vastaajista arvioi saamansa tiedon määrän viiteen ja 43,0 % (52 hlöä) arvioi saamansa tiedon määräksi neljä. Seinäjoella saamansa tiedon määräksi neljä arvioi kuvion 5 mukaisesti vain 20,0 % (7 hlöä) ja kolmeksi 60,0 % (9 hlöä) vastaajista. Oulun vastaajat kokivat saaneensa Vaasan ja Seinäjoen henkilöstöä selkeästi enemmän tietoa. 60,0 % (19 hlöä) kertoi saaneensa kohtalaisen paljon tietoa (4) ja 6,5 % (2 hlöä) vastaajista arvioi Oulussa saamansa tiedon määräksi paljon (5).





**Kuvio 5.** Koettu tiedon saanti



**Kuvio 6.** Haluttu tiedon saanti

Kuviosta 6 käy ilmi, että tietoa olisi haluttu enemmän kuin sitä on saatu. Noin viidesosa jokaisen vertailukaupungin henkilöstöstä nimesi halunneensa paljon tietoa (5), kun Vaasassa 13,2 % ja Oulussa 6,3 % koki saaneensa näin paljon tietoa, Seinäjoella ei kukaan. Enemmistö jokaisen kaupungin henkilöstöstä olisi halunnut kohtalaisen paljon tietoa (4). Vaasan vastaajista 52,9 %, Seinäjoella 46,7 % ja Oulussa 58,1 % ilmoittivat haluamansa tiedon määräksi 4. Näin paljon tietoa koki saaneensa 43,0 % vaasalaisista, 20,0 % seinäjokelaisista. Oulussa 61,3 % arvioi saamansa tiedon määräksi 4, eli enemmistö Oulun henkilöstöstä oli kokenut saamansa tiedon vastaavan tiedon tarvettaan.

Taulukossa 5 on yhteenvedona vertailtu kaupunkikohtaisesti eroja kokemuksissa saadun ja halutun tiedon eroista. Vaasan henkilöstön vastanneista yhteensä 56,2 % koki saaneensa kohtalaisesti tai paljon tietoa, Seinäjoella 20 % ja Oulussa 67,8 %.

**Taulukko 5.** Viestintävajeen esiintyminen vertailukaupungeissa

<b>Kokemukset saadun tiedon määräst</b>	<b>Vaasa n=121</b>	<b>Seinäjoki n=15</b>	<b>Oulu n=31</b>
4 – Kohtalaisesti / % vastaajista	42,7	20,0	61,3
5 – Paljon / % vastaajista	13,5	0	6,5
Yhteensä % /hlöä vastaajista:	56,2 /68	20,0 / 3	67,8 / 21
<b>Kokemukset halutun tiedon määräst</b>			
4 – Kohtalaisesti	54,3	46,7	58,1
5 – Paljon	24,1	26,7	22,6
Yhteensä % / hlöä vastaajista:	78,4 / 95	73,4 / 11	80,7 / 25
<b>Viestintävajetta kokeneet % / hlöä</b>	<b>22,3 / 27</b>	<b>53,3 / 8</b>	<b>12,9 / 4</b>

Vähiten viestintävajetta koettiin Oulussa. Erotus tietoa paljon tai kohtalaisesti saaneiden ja halunneiden välillä on Oulussa 12,9 % (4 hlöä), kun se Seinäjoella on 53,4 % (8 hlöä) ja Vaasassa 22,2 % (27 hlöä). Seinäjoella koettiin siis eniten viestintävajetta. Taulukon 5 perusteella voidaan päätellä, että parhaiten viestintä on onnistunut kattamaan henkilöstön tarpeet Oulussa.

Vaasan ja Seinäjoen henkilöstö taas olisi halunnut huomattavasti enemmän tietoa kuin olisi saanut. Viestintävajeita voidaan tarkemmin tarkastella kanava- ja tietovajeena ja näin selvittää, mitä viestinnän alueita viestinnässä voitaisiin parantaa. Kanavavajeella tarkoitetaan tietyn viestintäkanavan kautta saadun ja halutun tietomäärän erotusta. Tietovajeella taas viitataan vajeisiin saadun tiedon aiheiden osalta. (Åberg 2002: 181, Joensuu 2006: 77.)

### 5.3 Kokemukset viestintäkanavien käytöstä

*Kokemuksia viestintäkanavien käytöstä* kartoitettiin selvittämällä vastaajien tiedon saantia neljäntoista eri viestintäkanavan kautta. Lähtökohtaisesti viestintäkanavia olisi käytettävä monipuolisesti ja niiden olisi mahdollistettava kahdensuuntainen kommunikaatio, myös palautteen antaminen. (Siukosaari 2002: 91; Juholin 2008: 72–80.) Tehdyssä kyselyssä selvitettiin vastaajien kokemuksia tiedon saannista välittömien viestintäkanavien osalta puskaradiosta, työtovereilta ja lähiesimiehiltä. Annetuista vaihtoehdoista myös koulutukset, kokoukset ja tiedotustilaisuudet lukeutuvat välittömiin viestintäkanaviin. Välittömien viestintäkanavien riskinä ja mahdollinen syy niihin liittyvään viestintävajeeseen on, että tieto ei tavoita kaikkia asianosaisia, kun viestintä on vain suullista. (Alajärvi ym. 2002: 52–54.)

Välillisiin viestintäkanaviin lukeutuvat annetuista vaihtoehdoista muun muassa painetut ja sähköiset tiedotteet sekä intranet. Välillisten viestintäkanavien etu on tiedon dokumentointi myöhempää käyttöä varten. (Siukosaari 2002: 92–101; Alajärvi ym. 2002: 52–54.) Koetut vajeet näiden kanavien osalta saattavat johtua siitä, että työntekijä ei tiedä mistä hakea tietoa tai ei löydä sitä esimerkiksi organisaation tietokannoista tai intranetistä. (Heinonen 2004: 61–67.) Taulukossa 6 on esitelty vastaajien kokemuksia viestintäkanavien käytöstä ja kanavista. Kyselyssä selvitettiin myös kanavia, joiden kautta tietoa olisi haluttu, mutta ei saatu. Kanavista käytetyimmiksi nousivat työtoverit,

tiedotustilaisuudet ja intranet. Enemmän tietoa olisi toivottu saatavan painetuista tiedotteista, lähiesimieheltä ja koulutuksista.

**Taulukko 6.** Kokemukset viestintäkanavien käytöstä

Kanava		Olen saanut tietoa (% vastaajista)			En ole saanut tietoa, vaikka haluaisin (% vastaajista)		
		Vaasa (n=121)	S-joki (n=15)	Oulu (n=31)	Vaasa (n=121)	Seinäjoki (n=15)	Oulu (n=31)
a.	Puskaradio	71,1	<b>86,7</b>	61,3	4,1	0,0	3,2
b.	Työtoverit	<b>90,9</b>	<b>93,3</b>	<b>87,1</b>	1,7	0,0	0,0
c.	Lähiesimies	77,7	73,3	71,0	13,2	<b>20,0</b>	<b>22,6</b>
d.	Organisaation johto	81,8	73,3	<b>87,1</b>	11,6	13,3	3,2
e.	Koulutukset	33,9	33,3	32,3	<b>28,1</b>	<b>40,0</b>	12,9
f.	Kokoukset	60,3	46,7	61,3	16,5	13,3	9,7
g.	Tiedotustilaisuudet	<b>79,3</b>	<b>86,7</b>	<b>90,3</b>	8,3	6,7	6,5
h.	Painetut tiedotteet	33,9	53,3	35,5	<b>20,7</b>	<b>26,7</b>	<b>19,4</b>
i.	Sähköiset tiedotteet	78,5	80,0	<b>87,1</b>	3,3	6,7	3,2
j.	Sanomalehdet	66,9	73,3	64,5	9,1	0,0	9,7
k.	Internet	47,1	46,7	48,4	<b>12,4</b>	13,3	<b>12,9</b>
l.	Intranet	<b>82,6</b>	66,7	<b>90,3</b>	4,1	0,0	0,0
m.	Sähköposti	79,3	53,3	67,7	5,0	20,0	3,2
n.	Ilmoitustaulu	6,6	6,7	3,2	19,8	33,3	16,1
o.	Muu	5,8	0,0	6,5	14,9	26,7	9,7

Vastaajat nimesivät käytetyimmäksi viestintäkanavaksi työtoverit. Vaasalaisista 90,9 %, seinäjokelaisista 93,3 % ja oululaisista 87,1 % kertoi saaneensa tietoa sitä kautta. Seinäjoella 86,7 % vastaajista kertoi saaneensa tietoa myös puskaradion kautta. Edellisessä alaluvussa todettiin, että Seinäjoella oli koettu eniten viestintävajeita ja tiedon tarpeita on katettu osin epävirallista tietä puskaradion välityksellä. Tässä on suuri riski, että tieto vääristyy kun tieto ei kulje virallista reittiä. (Alajärvi ym. 2002: 52–54; Wiio 1978: 15–16.) Oulussa sähköiset tiedotteet koettiin tärkeäksi käytetyksi

viestintäkanavaksi. Myös intranet nousi vastauksissa esiin, vaasalaisista 82,6 % ja oululaisista 90,3 % kertoi saaneensa sitä kautta tietoa. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että Vaasassa organisaation johto on onnistunut viestinnässään vertailuryhmistä parhaiten. Verkkosivujen käyttö tiedotuskanavana on ollut onnistunutta ja työntekijät ovat osanneet hakea tietoa sieltä. Enemmän käytettäväksi toivottujen viestintäkanavien osalta lähiesimieheltä olisi enemmän tietoa halunnut vaasalaisista 13,2 %, seinäjokelaisista 20,0 % ja oululaisista 22,6 % vastaajista.

Taulukon 7 mukaisesti *tärkeimmiksi viestintäkanaviksi*, joiden kautta oli saatu tietoa, koettiin työtoverit, lähiesimies, organisaation johto ja verkkosivut.

**Taulukko 7.** Tärkeimmät viestintäkanavat

Kanava		Kahden tärkeimmän viestintäkanavan joukossa (% vastaajista)			Kaksi tärkeintä kanavaa, joiden kautta en ole saanut tietoa (% vastaajista)		
		Vaasa (n=121)	S-joki (n=15)	Oulu (n=31)	Vaasa (n=121)	Seinäjoki (n=15)	Oulu (n=31)
a.	Puskaradio	5,0	13,3	9,7	0,0	6,7	0,0
b.	Työtoverit	21,5	<b>26,7</b>	6,5	0,0	6,7	0,0
c.	Lähiesimies	<b>23,1</b>	20,0	12,9	<b>17,4</b>	<b>33,3</b>	<b>22,6</b>
d.	Organisaation johto	<b>27,3</b>	6,7	<b>25,8</b>	<b>15,7</b>	<b>33,3</b>	0,0
e.	Koulutukset	3,3	6,7	3,2	<b>12,4</b>	6,7	<b>9,7</b>
f.	Kokoukset	7,4	<b>26,7</b>	9,7	3,3	0,0	6,5
g.	Tiedotustilaisuudet	18,2	6,7	<b>29,0</b>	6,6	13,3	<b>12,9</b>
h.	Painetut tiedotteet	2,5	6,7	0,0	6,6	6,7	3,2
i.	Sähköiset tiedotteet	9,1	13,3	16,1	0,8	6,7	0,0
j.	Sanomalehdet	4,1	6,7	6,5	1,7	0,0	6,5
k.	Internet	5,0	<b>33,3</b>	3,2	1,7	6,7	0,0
l.	Intranet	<b>29,8</b>	0,0	<b>48,4</b>	4,1	0,0	0,0
m.	Sähköposti	19,0	0,0	12,9	4,1	<b>13,3</b>	0,0
n.	Ilmoitustaulu	0,0	0,0	0,0	3,3	6,7	0,0
o.	Muu	0,8	0,0	0,0	7,4	0,0	3,2

Tärkeimmiksi viestintäkanaviksi vaasalaisista 27,3 % nimesi organisaation johdon, 29,8% intranetin ja 23,1 % lähiesimiehen. Seinäjokelaiset nimesivät tärkeimmiksi kanavikseen internetin, työtoverit ja kokoukset. Oululaisten vastauksissa tärkeimmäksi viestintäkanavaksi nousivat intranet, tiedotustilaisuudet ja organisaation johto.

Tärkeimmiksi kanaviksi, joiden kautta olisi haluttu tietoa saamatta sitä, nimettiin taulukon 7 mukaisesti lähiesimies ja organisaation johto. Vaasalaisista 17,4 %, seinäjokelaisista 33,3 % ja oululaisista 22,6 % olisi halunnut enemmän tietoa esimieheltään. Organisaation johdolta tietoa olisi kaivannut vaasalaisista 15,7 % ja Seinäjokelaisista 33,3 %. Huomionarvoista on, että oululaisista kukaan ei maininnut toivoneensa enemmän tietoa organisaation johdolta. Oulussa organisaation johdon voidaan siis katsoa onnistuneen viestinnässään hyvin.

Myös koulutuksia ja tiedotustilaisuuksia olisi toivottu enemmän. Kanavavajetta, eli tietyn viestintäkanavan kautta saadun ja halutun tietomäärän erotusta koettiin Vaasassa kaikkien käytössä olevien viestintäkanavien yhteydessä, Seinäjoella yhdentoista ja Oulussa seitsemän kanavan yhteydessä. Kanavavajetta koetaan yleensä eniten henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvien käytössä, niin tässäkin tapauksessa. (ks. Juholin 1999: 92–96.) Internetin ja intranetin käyttöön liittyen vastauksissa näkyvät erot Seinäjoen ja muiden vertailukaupunkien kohdalla johtunevat siitä, että Seinäjoella myös ALKU-intra on mielletty internetiksi. 33,3 % vastaajista on nimennyt internetin tärkeäksi viestintäkanavaksi ja 0 % intranetin.

Huomionarvoista on myös, että vaikka Vaasan alueella aluehallinnon uudistuksesta kirjoitettiin paljon sanomalehdissä syksystä 2008 lähtien, arvioi Vaasan henkilöstö silti tiedon saantinsa lehtien kautta pienemmäksi, kuin Seinäjoen ja Oulun henkilöstö. Kokemukseen ovat ehkä vaikuttaneet tiedon saanti muualta, sekä oma aktiivisuus seurata mediaa.

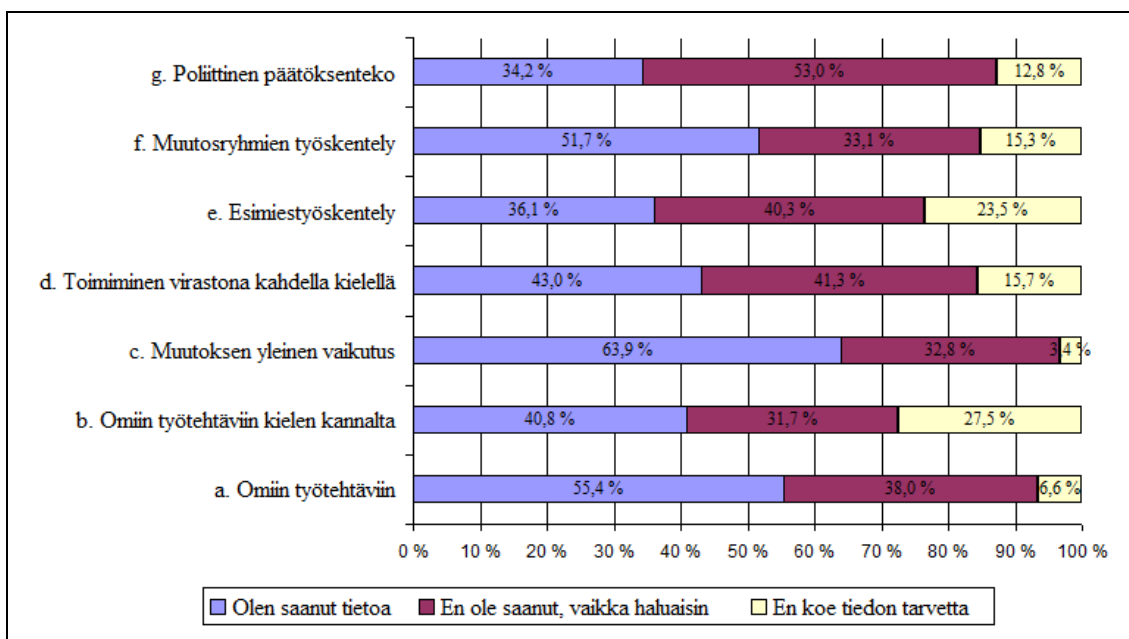
#### 5.4 Kokemukset viestinnän sisällöstä ja laadusta

Viestinnän *sisältöön* liittyen kyselyssä selvitettiin, kokivatko vastaajat saaneensa tarpeeksi tietoa muutoksen osa-alueista. Muun muassa tiedon saantia muutokseen liittyvästä poliittisesta päätöksenteosta ja muutoksen vaikutuksesta esimiestyöskentelyyn, kaksikielisyyteen ja omiin työtehtäviin selvitettiin. Kuvioissa 7, 8 ja 9 on esitetty Vaasan, Seinäjoen ja Kokkolan henkilöstön vastausten prosentuaalinen jakautuminen vaihtoehtojen ”olen saanut tietoa”, ”en ole saanut tietoa, vaikka haluaisin” ja ”en koe tiedon tarvetta” - kesken.

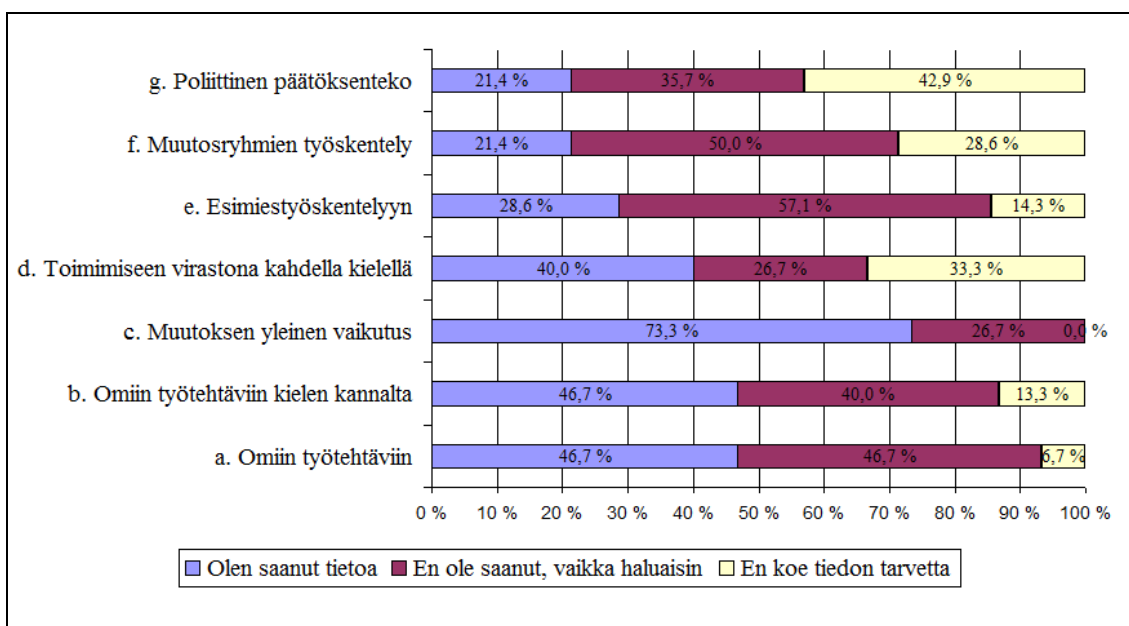
Selvitetyistä tekijöistä vaihtoehdot a - d liittyvät muutoksen vaikutuksiin organisaatiokulttuuriin liittyviin tekijöihin, esimerkiksi omaan työnkuvaan ja työkäytäntöihin. Organisaatiokulttuuri kokonaisuudessaan koostuu alaluvussa 4.1.2 esitetystä paitsi tavoista tehdä työtä, myös arvoista ja normeista. Osa näistä on näkyviä, esimerkiksi työyhteisön rituaalit. Näkymättömissä ja osin tiedostamattomia ovat työyhteisön toimintaa säätelevät sopimukset ja tavat, joiden on myös muututtava organisaation muutoksessa. (Mills ym. 2009: 61–62; Schein 1984.) Ajoissa aloitettu viestintä muutoksen vaikutuksista auttaa työntekijöitä sopeutumaan muutokseen ja sen tuloksena syntyvään uuteen organisaatioon. (Mills & Murgatroyd 1991, Martin 1994: 2002).

Selvitetyistä tekijöistä muutosryhmien työskentely ja poliittinen päätöksenteko ovat muutosprosessiin liittyviä tekijöitä. Prosessista kertova viestintä pitää työyhteisön ajan tasalla ja osallistaa työntekijät mukaan muutokseen. (Van Knippenberg ym. 2006: 685.) Kokemuksiin muutosviestinnän sisällöstä vaikuttavat paitsi työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan, myös heidän roolinsa muutoksessa. Oletan esimiesasemassa toimivien henkilöiden toimivan todennäköisemmin muutosagentteina ja muutoksen toimeenpanijoina. Tällöin he saavat enemmän ja aiemmin tietoa muutoksesta, koska heidän tehtävänsä kuuluu tiedon jakaminen omaan työyhteisöön. (D’Abrix & Gay 2006: 38, Bommer, Rich & Rubin 2005: 734.) Seinäjoen ja Oulun vastanneista noin 20 % kertoi olevansa esimiesasemassa. Näissä kaupungeissa vastaajista noin 10 % Vaasaa enemmän kertoi saaneensa tietoa muutoksen yleisistä vaikutuksista. Kyselyyn

vastanneiden kokemuksissa näkyy kuvioiden 7 - 9 mukaisesti, että tietoa kysytyistä aihealueista olisi haluttu enemmän.

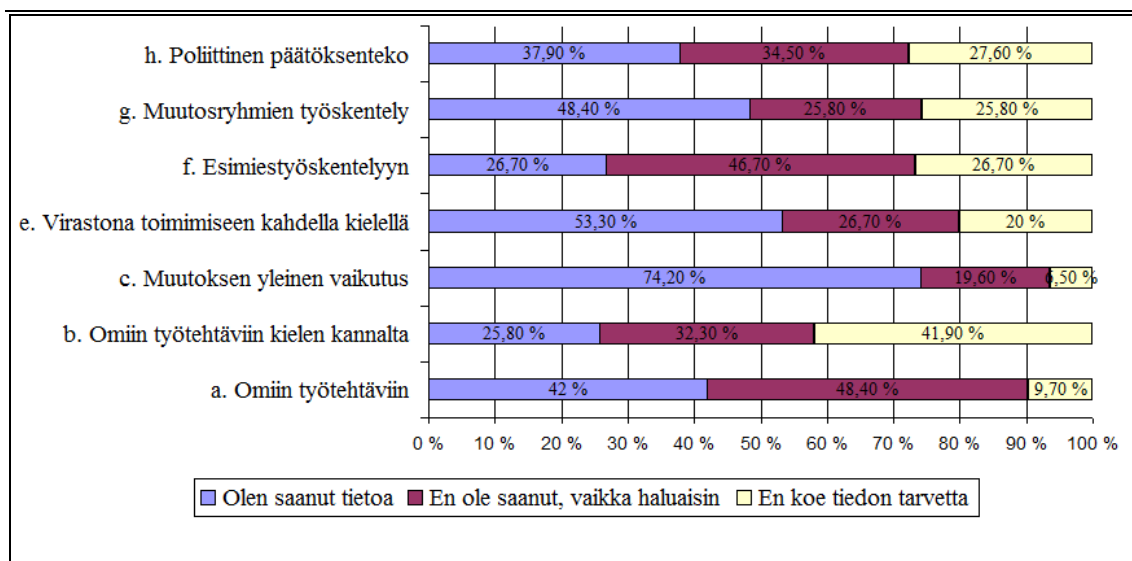


**Kuvio 7.** Kokemukset muutosviestinnän sisällöstä (Vaasa, n=121)



**Kuvio 8.** Kokemukset muutosviestinnän sisällöstä (Seinäjoki, n=15)





**Kuvio 9.** Kokemukset muutosviestinnän sisällöstä (Oulu, n=31)

Mikäli kiinnostus muutoksen vaikutuksiin työtehtäviin ja organisaatiokulttuuriin on vähäistä, työntekijän sitoutuminen organisaatioon on mahdollisesti vähentynyt. Tällöin myös halu kuulua työyhteisöön ja pysyä mukana muutoksessa on vähentynyt ja riski työpaikan vaihdolle kasvaa. (Bartels ym. 2007: 173.) Epävarmuuden vähentyessä avoimen viestinnän myötä työntekijöiden on havaittu osallistuvan muutosprosessiin aktiivisemmin, sitoutuvan organisaatioonsa tiiviimmin ja myös kiinnostuvan itse muutosprosessista enemmän päämäärien sijaan. (van Knippenberg ym. 2006: 689–690.) En koe tiedon tarvetta–vastausten määrä yleisesti on vähäinen kuvioissa. Oulussa ja Seinäjoella kaksikielisyteen liittyviä asioita ei koettu tärkeiksi. Tulkitsen tämän johtuvan siitä, että kaksikielisyys ei muutenkaan ole suomenkielisillä alueilla yhtä paljon julkisessa keskustelussa ja kiinnostuksen kohteena, kuin kaksikielisellä Vaasan alueella.

Vaasan vastauksista näkyy taulukossa 8 esitetysti, että kiinnostus muutosta kohtaan on ollut korkeampi kuin muissa kaupungeissa. Kokemukset tiedon saannista ovat paremmat kuin Seinäjoen ja Oulun henkilöstöllä. Uhka työpaikan siirrosta ja siihen liittyvät turvattomuuden tunteet ovat motivoineet työntekijöitä hankkimaan itsenäisesti tietoa muutoksesta tarjolla olevista kanavista, esimerkiksi intranetistä. (Kauhanen 2006: 170.)

**Taulukko 8.** Kokemukset viestinnän sisällöstä.

Olen saanut tietoa muutoksen vaikutuksista (% vastanneista)		Vaasa (n=121)	Seinäjoki (n=15)	Oulu (n=31)
a.	Omiin työtehtäviin	55,4	46,7	42,0
b.	Omiin työtehtäviin kielen kannalta	40,8	46,7	25,8
c.	Muutoksen yleinen vaikutus	63,9	73,3	74,2
d.	Toimiminen virastona kahdella kielellä	43,0	40,0	53,3
e.	Esimiestyöskentely	36,1	28,6	26,7
f.	Muutosryhmien työskentely	51,7	24,4	48,4
g.	Poliittinen päätöksenteko	34,2	21,4	37,9

Viestinnän koettuun *laatuun* liittyen vastaajat arvioivat asteikolla 1 – 6 kokemuksiaan annettujen kymmenen adjektiivin avulla seuraavan sivun taulukon 9 mukaisesti. Vastauksista 1 edusti vaihtoehtoa ”täysin samaa mieltä” ja 5 ”täysin eri mieltä”. 6 edusti vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”. Viestinnän laadun arviointi adjektiivein on subjektiivista, kokemuksiin perustuvaa. Vaikka tarkka laadun tarkka mittaaminen on hankalaa, voi muutosviestinnälle silti asettaa laadullisia tavoitteita. (Kotter 1996, Mills 2009.) Muutosviestinnän tavoitteita voivat olla esimerkiksi avoimuus ja selkeys. Niiden on toedettu vähentävän negatiivisia asenteita ja muutosvastarintaa, ja näin edistävän muutosta. (Bartels, De Jong & Joustra 2006: 173, Smith 2006: 109–110.) Lisäksi muutosviestinnän tulisi mahdollistaa aito kommunikaatio työyhteisössä, keskustelu muutoksesta ja palautteen antaminen. Näin työntekijät myös kokevat osallistuvansa muutokseen. (Smith 2006, Ford & Ford 1995).

Taulukossa 9 on annettujen adjektiivien mukana esitetty vastausten moodiluokat, eli eniten vaihtoehtoja keränneet luokat kaupunkikohtaisesti. Positiivisia adjektiiveja sisältävien väittämien kanssa Seinäjoen henkilöstö oli eniten samaa mieltä. Viestinnän koettiin olleen esimerkiksi luotettavaa ja avointa. Vaasassa vastaajien kokemukset viestinnän laadusta olivat huonoja. 31,9 % vastaajista oli täysin eri mieltä (5), että

muutosviestintää olisi toteutettu luotettavasti ja 35,3 % oli täysin eri mieltä (5), että viestintää olisi toteutettu avoimesti.

Vaasalaiset olivat myös selkeästi sitä mieltä, että tieto muutoksesta ei ollut tullut tarpeeksi ajoissa. Muutosviestinnän aikataulussa oleellista on aloittaa viestintä heti, kun päätökset sen toteuttamisesta on tehty. Nopeasti ja ajoissa aloitettu muutosviestintä luo osaltaan avointa ilmapiiriä organisaatioon. (Kotter 1996: 15, Mills ym. 2009: 175.) Muutosviestinnän olisi hyvä olla myös säännöllistä, jotta se informaation lisäksi antaisi työyhteisölle uskoa muutoksen etenemisestä. (Kotter 1996: 11.)

**Taulukko 9.** Koettu viestinnän laatu (1 = täysin samaa mieltä, 5 = täysin eri mieltä)

Arvioitava tekijä	Vastausten moodiluokka / % vastanneista moodiluokassa		
	Vaasa	Seinäjäjoki	Oulu
a. Luotettavasti	5 / 31,9	2 / 46,7	2 / 35,5
b. Avoimesti	5 / 35,3	2 / 46,7	4 / 35,5
c. Selkeästi	5 / 37,0	4 / 40,0	4 / 41,9
d. Nopeasti	2 / 26,1	4 / 35,7	4 / 38,7
e. Ymmärrettävästi	5 / 32,2	4 / 35,7	4 / 40,0
f. Säännöllisesti	2 / 31,9	2 / 35,7 4 / 35,7	2 / 51,6
g. Ajoissa	5 / 38,7	2 / 35,7 4 / 35,7	2 / 35,4
h. Kattavasti	4 / 36,4	4 / 42,3	4 / 41,9
i. Kaunistellen	1 / 37,0	2 / 33,3	2 / 35,5
j. Huonosti	2 / 28,8	3 / 60,0	3 / 32,3

Vastaajien kokemuksista näkyy, että aluehallinnon uudelleenjärjestelyistä tiedotettaessa parhaiten on onnistuttu toteuttamaan kattavaa ja selkeää viestintää. Jokaisen kaupungin vastaajien moodiluokka on tämän kysymyksen kohdalla neljä tai viisi, samaa tai lähes samaa mieltä. Vähiten onnistuneeksi on koettu viestinnän ajoittaminen ja säännöllisyys, mikä on oletettavasti osaltaan lisännyt muutosvastarintaa ja turvattomuuden kokemusta.

(Juholin 2008: 135, Kiefer 2005: 876.) Seinäjoen osalta kokemukset ajoissa toteuttamisesta ja viestinnän säännöllisyydestä jakautuivat kahteen moodiluokkaan, 35,7 % vastaajista oli väittämien kanssa lähes samaa mieltä (4) ja saman verran lähes eri mieltä (2).

Erot saattavat johtua joko työntekijöiden erilaisesta aktiivisuudesta hakea tietoa, tai esimiesasemassa olevien paremmasta tiedon saannista. Vastauksista kävi myös ilmi kuvioiden, että moodiluokkien ulkopuolelle jääneet vastaukset jakaantuivat suhteellisen tasaisesti eri vaihtoehtojen kesken joka kaupungissa. Yksilölliset erot kokemuksista viestinnän laadussa, niin kuin viestintätyytyväisyydessä yleensäkin johtuvat useimmiten yksilöllisestä koetun tiedontarpeen ja kokemusten vaihtelusta. (Åberg 2002: 181, Joensuu 2006: 77.)

### 5.5 Kokemukset muutokseen osallistumisesta

Työntekijöiden kokemuksia *tiedon saatavuudesta* ja *vaikutusmahdollisuuksistaan* muutosprosessissa selvitettiin seitsemän väittämän avulla. Vastaajat kertoivat mielipiteensä asteikolla 1-6, joista 1 edusti ”täysin samaa mieltä”, 5 ”täysin eri mieltä” ja vaihtoehto 6 ”en osaa sanoa”. Tiedon saatavuus liittyy työntekijöiden itsenäiseen tiedon hankkimiseen ja viestintään muutostilanteessa. Aktiivisten viestintätoimenpiteiden rinnalla tietoa pitäisi olla myös saatavilla työyhteisön jäsenille esimerkiksi intranetin kautta tarvittaessa. Yleisesti kaikki tieto, joka on julkista, pitäisi olla saatavilla. (Juholin 2008: 170–171.) Vaikutusmahdollisuuksien osalta postmodernin ajan työyhteisössä on havaittu työntekijöiden halukkuuden osallistua organisaation yhteisiin asioihin laskeneen. Yksilöllisyys ja tasa-arvo korostuvat, mutta muutostilanteessa niiden pitäisi näkyä myös tasa-puolisina osallistumisen ja tiedon saannin mahdollisuuksina yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. (Térren 2002: 163; D’Abrix & Gay 2006: 38.) Työntekijöiden kokemat osallistumismahdollisuudet muutosprosessiin ovat tärkeitä paitsi muutosvastarinnan vähentämiseksi, myös organisaatiokulttuurin säilyttämiseksi. Todelliset muutokset työtavoissa ja työyhteisön

säännöissä tapahtuvat, kun työntekijät toteuttavat uusia toimintatapoja (Mills & Murgatroyd 1991, Martin 1994: 202.)

Taulukossa 10 on esitetty eniten vastauksia saaneet moodiluokat ja vastaajien prosentuaalinen osuus moodiluokassa kaupunkikohtaisesti. Vähiten vaikutusmahdollisuuksia oli koettu Vaasassa, esimerkiksi väittämän ”olen saanut vaikuttaa muutokseen” kanssa täysin eri mieltä oli 50,8 % vastaajista. Täysin eri mieltä – vastaukset muodostavat moodiluokan myös Seinäjoella (60,0 %) ja Oulussa (41,9 %). Jokaisessa kaupungissa väittämän ”Muutoksesta on saatavilla tarpeeksi tietoa suomeksi” moodiluokaksi muodostui 2 – lähes samaa mieltä. Vaasassa kuitenkin vain 36,4 % vastaajista oli tätä mieltä, kun Seinäjoella vastaava luku oli 53,3 % ja Oulussa 51,61 %.

**Taulukko 10.** Kokemukset tiedon saatavuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista muutosprosessissa (1= Täysin samaa mieltä, 5= Täysin eri mieltä, 6= en tiedä)

Arvioitava tekijä	Vastausten moodiluokka / % vastanneista moodiluokassa		
	Vaasa	Seinäjoki	Oulu
a. Muutoksesta on saatavilla tarpeeksi tietoa suomeksi	2 / 36,4	2 / 53,3	2 / 51,61
b. Muutoksesta on saatavilla tarpeeksi tietoa ruotsiksi	6 / 27,5	6 / 60,0	6 / 77,4
c. Virallinen tieto muutoksesta on kulkenut kaikille työntekijöille samanaikaisesti	4 / 31,4	6 / 26,7	4 / 25,8
d. Olen saanut ääneni kuuluviin muutoksessa	5 / 38,8	5 / 50,0	3 / 32,3
e. Olen saanut vaikuttaa muutokseen	5 / 50,8	5 / 60,0	5 / 41,9
f. Muutokseen liittyviä tutkimuksia ja selvityksiä on tehty liikaa	5 / 32,2	3 / 40,0	6 / 54,2
g. Muutosta koskevien tutkimusten tuloksista on tiedotettu riittävästi	5 / 33,1	3 / 53,3	4 / 32,3

Virallisen tiedon muutoksesta koettiin tulleen työntekijöille epätasapuolisesti; Vaasassa 31,4 % oli viestinnän samanaikaista välittymistä koskevan väittämän kanssa eri mieltä

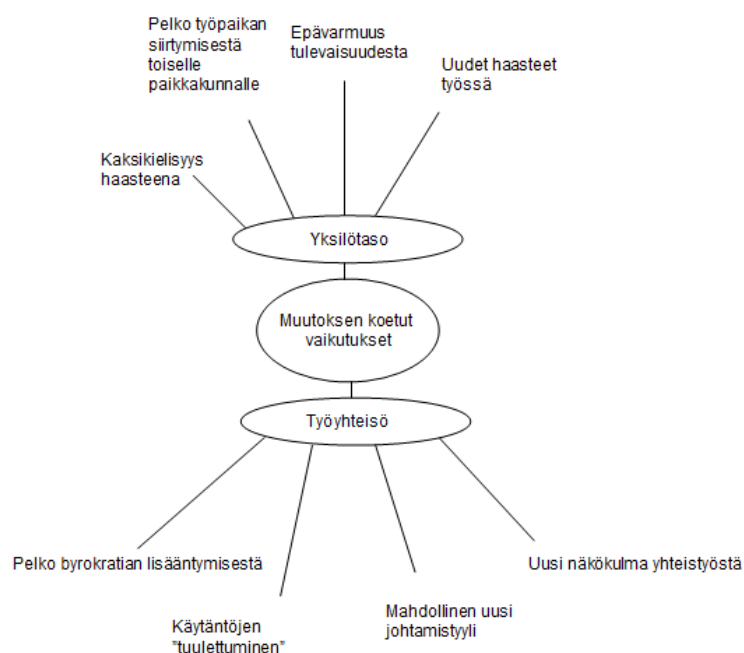
(4) ja Oulussa 25,8 %. Seinäjoella 60,0 % vastaajista ei osannut sanoa (6), oliko tieto tullut samanaikaisesti kaikille. Asialla ei koettu olevan merkitystä. Vastausten jakaantuminen oli suhteellisen tasaista moodiluokkien ulkopuolella. Vastausten perusteella voidaan olettaa, että vastaajien kokemus kuulumisestaan muuttuneeseen organisaatioonsa on suhteellisen alhaista. Työntekijöiden sopeutumiseen ja todellisen kulttuuritason toteuttamisessa menee vielä aikaa. (Schein 1984, Van Knippenberg ym. 2006: 686.)

### 5.6 Kokemuksia uudelleenjärjestelyjen hyvistä ja huonoista puolista

Kyselyn lopussa vastaajat kertoivat avoimissa kysymyksissä kokemuksiaan uudelleenjärjestelyjen hyvistä ja huonoista puolista. Avoimien kysymysten rooli tässä tutkimuksessa on täydentävä. Vastauksissa esiintyviä tekijöitä analysoimalla kartoitetaan, mitkä kokemukset muutokseen liittyen ovat olleet eniten pinnalla vastaushetkellä, juuri ennen uusien virastojen toiminnan alkua. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, mikä on heidän kokemuksensa mukaan parasta valtion aluehallinnon toimintojen uudelleenjärjestelyissä. Toisessa avoimessa kysymyksessä vastaajat pohtivat, mikä on pahinta muutoksessa ja sen seurauksissa.

Yleisesti muutostilanteissa työntekijöiden kokemuksiin muutoksen eduista ja haitoista vaikuttavat muun muassa asenteet, oma muutosvalmius ja sen kautta muodostuvat kokemukset muutokseen osallistumisesta. (ks. Juholin 2008: 135; Kiefer 2005: 876.) Organisaation näkökulmasta muutoksen syyt liittyvät usein toimintojen tehostamiseen, niin aluehallinnon uudistushankkeessakin. Sisäisistä tekijöistä esimerkiksi kustannustehokkuuden tavoittelu on usein muutoksen alkuun panija, niin aluehallinnon uudistamishankkeessakin. Ulkoisia syitä taas voivat olla muutokset organisaation toimintaympäristössä, esimerkiksi asiakaskunnassa tai markkinoissa. (Daly & Kichen 2003). Työntekijän näkökulmasta nämä syyt eivät aina riitä perustelemaan muutoksen tarvetta. Negatiivisia muutokseen liittyviä tunteita, esimerkiksi pelkoa ja epävarmuutta,

esiintyy kolmella osa-alueella; työoloihin, henkilökohtaiseen statukseen ja organisaatioon liittyen. (Kiefer 2005: 876.) Kyselyn vastaajien avoimissa kysymyksissä kertomat mielipiteet aluehallinnon uudistuksen hyvistä ja huonoista puolista liittyivät niin ikään edellä mainituille alueille. Kuvioon 10 on kerätty avoimissa vastauksissa esiin nousseita hyviä ja huonoja puolia liittyen sekä yksilön että yhteisön toimintaan. Kuvion jälkeen sitaateissa 1- 4 on annettu esimerkkejä vastauksista.



**Kuvio 10.** Kokemuksia muutoksen hyvistä ja huonoista puolista

Yksilötasolla vastauksissa toistuivat työntekijöiden mietteet oman työn kaksikielisyydestä. Osa koki kielen mukavana haasteensa, osa pelkäsi kaksikielisten palvelujen huonontuvan muutoksessa. Pelko työpaikan säilymisestä ja mahdollisesta siirrosta sekä yleinen epävarmuus tulivat myös ilmi monessa vastauksessa. Epävarmuutta voidaan kattavalla viestinnällä vähentää ja koettua epävarmuutta olisi voitu mahdollisesti lievittää lisäämällä viestintätoimia muutosprosessin aikana (Johansson ym. 2008: 292–293). Hyvänä puolena yksilötasolla koettiin uudet, työhön liittyvät mahdollisuudet ja haasteet sekä mahdollisesti työnkuvan muutokset uudistuksen myötä. Postmoderneille asenteille tyypillisesti vastauksista näkyy tietty yksilöpainotteisuus, murheet ja koetut positiiviset haasteet painottuvat yksilötasolle ja

työyhteisön tilaan ja tulevaisuuteen liittyen ollaan optimistisempia. (ks. Térren 2002: 163.) Työyhteisöön liittyen vastauksista esiin nousivat pelko byrokratian ja valmistelevan työn lisääntymisestä. Positiivisina muutoksen vaikutuksina odotettiin työkäytäntöjen tuulettumista, synergiaa, uusia johtamiskäytäntöjä sekä uusia ammatillisia näkökulmia laajenevan työyhteisön myötä. Huolimatta suhteellisen pitkistä työurista vastaajat olivat siis valmiita muokkaamaan omaa organisaatiokulttuuriaan ja sen tapoja. Tämä saattaa johtua siitä, että muiden aluehallinnon virastojen kulttuurien koettiin mahdollisesti olevan samankaltaisia oman viraston kanssa, eikä radikaaleja muutoksia odotettu tulevan. (ks. Martin 1994: 202; Mills ym. 2009: 61–62.)

Myös tiedonkulun odotettiin parantuvan organisaatiossa, kun entiset yhteistyökumppanit siirtyvät nyt saman organisaation sisään. Useassa vastauksessa esiintyy myös vahva usko, että uudistuksella saadaan tehtyä haluttuja säästöjä ja parannettua asiakaspalvelua. Tällaisissa kommentteissa ilmenee selkeästi vastaajan sitoutuneisuus omaan organisaatioonsa; organisaation hyvä nähdään omanakin hyvänä (Alajärvi ym. 2002:61.) Oman osaamisen kehittämismahdollisuudet koettiin tärkeiksi:

- (1) ”Organisaation (viraston) tasolla vanhojen käytänteiden tuulettuminen on hyvä puoli. Henkilökohtaisella tasolla koen positiivisena mahdollisuudet oman tehtäväkentän uudistamiseen.” (Oulu)

Palkan lisäksi kehittymismahdollisuuksien on todettu nousseen tärkeäksi motivaatiotekijäksi postmodernissa tietotyössä, sen suhteen aluehallintoviranomaiset ovat siis hyvin tyypillisiä tietotyöläisiä. (Térren 2002:163.) Koko aluehallinnon organisaation tasolla vastanneet näkivät mahdollisuuksia tehostaa muutenkin toimintoja ja selkeyttää hallintoa:

- (2) ”Saada hallinto miettimään rakenteita uudelleen. Muutoksessa on varmasti mahdollisuuksia hyviin yksityiskohtiin, kun ne annetaan järkevien ihmisten toteuttaa.” (Vaasa)

Vaasan osalta tyytymättömyys muutokseen näkyy selkeästi avointen kysymysten vastauksissa. Muutokselle ei ole löydetty tarpeeksi perusteluja ja 30 henkilöä Vaasan yhteensä 120:ta vastaajasta vastasi hyviä puolia kysyttäessä suoraan, että ei löydä niitä.



Osa vastaajista oli varovaisen optimistisia, ja uskoi että vaikka toistaiseksi hyviä puolia on vaikea löytää, uudistuksen hyödyt näyttäytyvät tulevaisuudessa.

Vastauksista kävi myös ilmi, että erityisesti määräaikaiset työntekijät kokivat tulevaisuutensa entistä epävarmemmaksi. Työntekijöiden sitoutuneisuuden työyhteisöön koettiin erityisesti Vaasassa alentuneen pitkittyneen epävarmuuden vuoksi, ja vastauksista kävi ilmi myös muiden työmahdollisuuksien tiedostaminen entistä paremmin:

- (3) ”Pelko asiantuntijoiden hakeutumisesta muualle töihin. Kauheasti työaikaa vievä prosessi. Pitkään kestänyt epävarmuus.” (Vaasa)

Uudistuksen huonoja puolia arvioivissa vastauksissa nousee myös toistuvasti huoli palvelujen siirrosta kauemmaksi asiakkaista. Median uutisointi aluehallinnon uudistukseen liittyvästä poliittisesta päätöksenteosta on selkeästi muokannut osaltaan työyhteisön mielipiteitä. Puoluepolitiikan merkitys muutoksille ja poliitikkojen alueelliset intressit näyttäytyvät avoimissa vastauksissa selkeinä syinä muutoksen lopputuloksille:

- (4) ”Ihmisiä heitellään ministerin mieltymysten mukaan. Poliitikoilla pitäisi olla vastuu rahan käytöstä. Kuinka paljon pahaa tämä aiheuttaa esim. nuorille perheille...Eikö ministerit jo huomaa että, tässä on jotain vikaa kun ei työntekijät halua muuttaa uudelle paikkakunnalle. Ministerit järjestävät omalle kotiseudulle uusia virastoja, teitä, siltoja. Härskiä toimintaa.” (Vaasa)

Muutoksen huonoiksi puoliksi nimettiin sekä Vaasassa, Seinäjoella että Oulussa sen liian nopea toteuttaminen. Moni huonoja puolia arvioinut vastaus keskittyy muutosprosessin toteutukseen liittyviin asioihin. Tämä johtunee ennen kaikkea siitä, että vastaajien kokemukset uudistuksen lopputuloksista ovat vasta teoreettisia.

## 5.5 Yhteenveto

Työyhteisössä syntyviin viestintäkokemuksiin vaikuttavat monet organisaation toimintaan ja yksilön ammatti- ja viestintäosaamiseen sekä asenteisiin liittyvät tekijät. Hyvän viestinnän kriteereitä noudattamalla sekä muutokseen liittyvässä että organisaation arkiviestinnässä saavutetaan hyvä viestintäilmasto työyhteisössä. (Tukiainen 1999: 55–56; Morgan 1986: 128.) Muutostilanteessa tiedon tarpeet lisääntyvät, mutta hyvässä viestintäilmastossa viestintätyytyväisyys voidaan säilyttää. Organisaation viestinnän kannalta viestintätyytyväisyyttä säilytetään kertomalla muutoksesta heti, kun siitä on tehty päätös ja viestimällä muutosprosessin aikana säännöllisesti sen etenemisestä. (Kotter 1996, Mills ym. 2009.) Työntekijät voivat myös osaltaan vaikuttaa muutosviestintään. Tietoa on haettava ja annettava myös itsenäisesti. Muutosprosessiin osallistuminen aktiivisesti auttaa myös sopeutumaan muutokseen. (Kauhanen 2006, Rogers 2003.)

Aluehallinnon virastojen uudelleenjärjestelyissä työntekijöiden viestintäkokemusten alueellisiin eroihin ovat vaikuttaneet osin se, että Vaasassa työskentelevän henkilöstön keski-ikä on Seinäjokea ja Oulua korkeampi. Vaasalaisille kaksikielisyys ja ruotsinkielisten palvelujen turvaaminen on tärkeä kysymys, kun taas Seinäjoella ja Oulussa sen ei nähty olevan merkittävä aihe muutoksessa. Vaasalaisista kyselyyn vastanneista aluehallinnon työntekijöistä suuri osa oli ollut saman työnantajan palveluksessa yli 20 vuotta ja myös toiminut kauan samoissa tehtävissä. Toisaalta Seinäjoella vakituisten työsuhteiden määrä oli Vaasaa ja Oulua korkeampi. Aiempien, koettujen muutosten perusteella Oulun henkilöstöllä on ollut parhaat muutosvalmiudet, he ovat tottuneet muutoksiin työnkuvassa, keskimäärin nykyisiä työtehtäviä oli hoidettu 1-5 vuotta ja vakituudessa työsuhhteessa oli vain 55 % vastaajista.

*Viestinnän määrän* suhteen sekä Vaasassa että Oulussa ja Seinäjoella oli koettu viestintävajetta. Tietoa aluehallinnon uudelleenjärjestelyyn liittyvistä muutoksista olisi haluttu enemmän kuin oli saatu. Viestintävajetta oli koettu eniten Seinäjoella ja vähiten Oulussa. Kanavavajeen osalta vastauksissa kävi ilmi, että välittömien viestintäkanavien

osalta työtovereiden rooli tiedon lähteenä on ollut suuri. Lisäksi tiedotustilaisuudet ja intranet nimettiin tärkeimpien viestintäkanavien joukkoon.

Kokemukset käytetyistä viestintäkanavista olivat samansuuntaisia kaikissa vertailukaupungeissa. Enemmän tietoa olisi haluttu saada lähiesimieheltä, koulutuksista sekä painetuista tiedotteista. Myös internetistä olisi haluttu enemmän tietoa. Enemmän käyttöön toivottujen viestintäkanavien osalta Vaasan, Seinäjoen ja Oulun henkilöstön vastaukset noudattivat samaa linjaa. Muutamia eroja löytyi, Seinäjoella olisi haluttu käyttää enemmän ilmoitustaulua ja vaasalaiset kertoivat halunneensa enemmän tietoa sanomalehdistä runsaasta lehtikirjoittelusta huolimatta.

Tärkeimmiksi *viestintäkanaviksi* koettiin kaikissa kaupungeissa lähiesimies ja organisaation johto. Kummaltakin taholta olisi toivottu Vaasassa ja Seinäjoella lisää tietoa muutoksesta, Oulussa oltiin tyytyväisiä organisaation johtoon, mutta lähiesimiehiltä olisi haluttu lisää tietoa. Myös koulutusten ja tiedotustilaisuuksien koettiin olevan tärkeitä viestintäkanavia, mutta niitä olisi toivottu järjestettävän enemmän.

Kokemuksissa *viestinnän sisällöstä* korostui niin ikään, että tietoa olisi haluttu saada kaikista kysytyistä aihealueista enemmän. Vaasassa erityisesti poliittisesta päätöksenteosta, muutoksen vaikutuksista esimiestyöskentelyyn sekä toimimisesta muutoksen jälkeen virastona kahdella kielellä olisi haluttu enemmän tietoa. Seinäjoen vastauksissa korostuvat, että tietoa muutoksen vaikutuksista esimiestyöskentelyyn, omiin työtehtäviin sekä muutosryhmien työskentelystä olisi haluttu saada enemmän. Oulussa taas tietoa muutoksen vaikutuksista omiin työtehtäviin ja esimiestyöskentelyyn olisi tarvittu enemmän. Parhaiten tietoa oli kysytyistä tekijöistä saatu kaikissa kaupungeissa muutoksen yleisistä vaikutuksista. Tähän saattaa olla osaltaan syynä se, että hankkeen viestintätyöryhmä on tuottanut materiaalia yleisistä vaikutuksista ALKU-intraan ja mahdollisiin muihin kanaviin koko aluehallinnon henkilöstölle. Viestintä muutoksen vaikutuksista omaan työhön ja työpaikkaan on ollut enemmän organisaatioiden oman johdon, esimiesten ja viestinnän vastuulla ja henkilöstön näitä

seikkoja koskeviin viestintätarpeisiin ei välttämättä ole ollut resursseja tai ole osattu vastata.

Viestinnän *laatua* arvioitaessa erot olivat kaupunkikohtaisesti suuria. Vaasalaiset kokivat viestinnän epäonnistuneen. Tiedon muutoksesta koettiin tulleen liian myöhään ja muutosviestinnän olleen epäselvää ja kaunistelevaa. Seinäjoella ja Oulussa viestinnän koettiin olleen selkeästi luotettavampaa. Jokaisessa vertailukaupungissa oli onnistuttu kuitenkin säännöllisessä viestinnässä muutosprosessin aikana. Tiedon saatavuuden suhteen oli myös onnistuttu. Työntekijät siis kokivat, että tieto ei sisällöltään ollut riittävää ja kaikista halutuista aihealueista ei saanut tarpeeksi tietoa, mutta saatavana olevan tiedon löysi halutessaan.

Omia vaikutusmahdollisuuksiaan muutokseen Vaasan ja Seinäjoen henkilöstö arvioi huonoiksi. Oulussa koettiin, että muutosprosessissa oli jonkun verran kuunneltu työntekijöiden mielipiteitä. Muutokseen liittyvien tutkimusten suhteen missään kaupungissa ei koettu, että niitä olisi tehty liikaa. Vaasassa koettiin, että tutkimusten tuloksista ei ole tiedotettu riittävästi, Seinäjoella kokemukset tutkimustietojen saannista olivat paremmat.

*Avoimien kysymysten* vastauksissa kuvastui selkeästi muutoksen kokeminen yksilöllisestä näkökulmasta. Mahdollisuuksia ja uhkia koettiin enemmän henkilökohtaiseen asemaan ja työnkuvaan liittyen. Työyhteisöön liittyen vastaukset olivat yleisluontoisempia ja pohdiskelevampia. Vastauksissa näkyi myös etäännyminen työyhteisöstä ja sen organisaatiokulttuurista, aluehallinnon virkamiehet puhuvat hallinnosta kuin se olisi heistä ulkopuolinen taho, jonka pitäisi hoitaa asioita ja muutos loppuun. Väljä suhde ja sitoutuminen työyhteisöön on tyypillistä postmodernille työkuultuurille ja asenteille, mutta osasyynä matalaan sitoutumiseen voi olla myös muutoksen aiheuttama epävarmuus.

## 6 PÄÄTÄNTÖ

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin aluehallinnon uudistushankkeen aikaista viestintää Vaasan, Seinäjoen ja Oulun aluehallinnossa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten ALKU-hankkeen vaikutuspiirissä olleiden virastojen ja laitosten työntekijät Vaasassa, Seinäjoella ja Oulussa ovat kokeneet muutosviestinnän onnistuneen. Teoriaan ja toteutettuun kyselyyn osallistuneen henkilöstön kokemuksiin perustuen olen kartoittanut aluehallinnon henkilöstön viestintätyytyväisyyttä juuri ennen uusien, muutoksen tuloksena muodostettujen virastojen toiminnan alkua. Tutkimustulokset ovat yleistettävissä yleisten muutosviestinnän periaatteiden osalta muuallekin julkishallintoon, sekä myös muihin asiantuntijaorganisaatioihin, joissa tehdään suurimmaksi osaksi tietotyötä. Tämän tyyppisissä organisaatioissa työntekijöiden viestintävalmiudet vastaavat oletettavasti tässä työssä tutkitun organisaation jäsenten valmiuksia ja osaamista, joten myös samat viestintäkanavat ja muut ratkaisut ovat sovellettavissa.

Muutosviestinnän onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää luoda muutosviestinnän strategia, joka ottaa huomioon työntekijöiden viestintäosaamisen tason, tiedon tarpeet ja muutoksen aikataulun. Oleellinen osa viestintästrategiaa on käytettävien viestintäkanavien valinta. Muutosviestinnän käyttöön on valittava kahdensuuntaisen kommunikaation mahdollistavia kanavia ja mahdollisesti myös sähköisiä foorumeja, jotka sopivat muuttuvan organisaation toimintaan. Sekä välittömiä, suulliseen kommunikaatioon, että välillisiä viestintäkanavia on käytettävä tasapuolisesti. Tasapainoinen viestintästrategia luo toimivan viestintäjärjestelmän organisaation käyttöön ja osaltaan ylläpitää hyvää viestintäilmastoa, jossa työyhteisön jäsenet osaavat ja uskaltavat kommunikoida. (ks. Åberg 2000:31, Siukosaari 2002: 91, Juholin 1999: 25.)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ALKU-hankkeen muutosviestinnän strategiassa on ollut onnistumisia ja epäonnistumisia. Viestintästrategia on selkeästi ottanut huomioon hankkeeseen kuuluvien työyhteisöjen viestintäosaamisen tason.

Työntekijöiden kokemuksen perusteella tietoa on osattu tarvittaessa etsiä ja hakea paljon käytössä olleesta hankkeen omasta ALKU-intrasta sekä muista viestintäkanavista itsenäisesti. Myös sähköpostin käyttö viestintäkanavana on ollut onnistunutta. Välillisistä viestintäkanavista painettuja tiedotteita olisi kaivattu enemmän. Työntekijät kaikissa vertailukaupungeissa ovat kuitenkin kokeneet, että käytössä olleiden välillisten viestintäkanavien osalta kahdensuuntainen viestintä ei ole toteutunut toivotusti. Tämä käy ilmi erityisesti Vaasan työntekijöiden kokemuksissa siitä, että he eivät ole saaneet kertoa mielipidettään muutosprosessissa tai osallistua siihen muutenkaan. Tiedon muutoksesta on koettu tulleen ylhäältä annettuna, mikä on osasyynä hyvin negatiivisiin asenteisiin muutosta kohtaan. Työntekijöille ei ole myöskään perusteltu riittävästi muutoksen tarpeellisuutta ja työyhteisössä vallitsevaa epävarmuutta ei ole kyetty vähentämään. Nämä seikat ilmenevät Vaasan henkilöstön vastauksissa, joissa suuri osa työntekijöistä kertoi, ettei näe muutoksessa mitään positiivista. Vertailukaupunkeja negatiivisemmat kokemukset Vaasan osalta selittyvät osin sillä, että Ely-viraston loppusijoituspaikaksi valittiin lopulta Seinäjoki. Uusi virasto luo uusia työpaikkoja Seinäjoelle ja Vaasasta aluehallinnon tehtäviä siirretään mahdollisesti tulevaisuudessa osin Seinäjoelle. Tämä sijoitusratkaisu on osaltaan lisännyt epävarmuutta vaasalaisten työntekijöiden keskuudessa.

Mahdollisesti sähköisten foorumien sisällyttäminen aluehallinnon viestintäjärjestelmän osaksi ja aktiivinen kommunikointi siellä olisi voinut tarjota hyvän kanavan työntekijöille tuoda omia näkemyksiään muutoksesta esiin. Tutkimusten mukaan mahdollisuus tuoda esiin oma kantansa on työntekijöille tärkeää ja luo tunnetta muutokseen osallistumisesta, vaikka keskustelulla ei välttämättä muutoksen lopputuloksiin olisikaan suurta vaikutusta. (Lämsä & Hautala 2004: 207.) Vaihtoehtoisesti muutokseen liittyvien henkilöstökokousten tai koulutusten määrää lisäämällä olisi voitu tarjota lisämahdollisuuksia keskustella muutoksesta ja siihen liittyvistä tunteista ja mielipiteistä. Analysoidun kyselyn tuloksista kävi ilmi, että näitä olisi toivottu järjestetyn enemmän. ALKU-hankkeen tiukan aikataulun huomioon ottaen tämä olisi tosin ollut aikaa vievä ratkaisu.

Aluehallinnon virastoissa on lähtökohtaisesti suuri valtaetäisyys suurien linjojen päätöksistä tekeviin, kansallisen tason poliittisiin päättäjiin. Tätä taustaa vasten viestintätoimenpiteissä olisi kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että kaikessa viestinnässä toteutetaan muutosta valmistelemissa ministeriöissä laaditun kansallisen tason viestintästrategian lisäksi paikallisella tasolla työntekijät yksilöinä huomioivaa viestintää. Paikallisesti olisi mahdollista luoda viestintään suurista linjoista kertomisen lisäksi myös sellaista sisältöä, joka vastaa työntekijöiden inhimillisiin tarpeisiin.

Kyselyn vastauksissa tuli toistuvasti ilmi erityisesti Vaasan työntekijöiden kokemukset siitä, että heidän perhe- ja elämäntilanteensa oli jätetty täysin vaille huomiota uudistuksesta ja mahdollisista työpaikan siirroista keskusteltaessa. Suuresta valtaetäisyydestä päätöksentekoon kertoo myös se, että sekä Vaasassa, Oulussa että Seinäjoella oli koettu sanomalehtien olleen tärkeä viestintäkanava muutoksessa. Sisäisen viestinnän kanavana sanomalehti on täysin poikkeuksellinen ja useassa muussa organisaatiossa se ei tulisi kysymykseenkään. Osasyynä tähän on tietysti se, että harva muutos ylittää uutiskynnyksen jo valmisteluvaiheessa yhtä tehokkaasti, kuin ALKU-hanke, josta kirjoitettiin Pohjanmaan paikallismedioissa vuosien 2008 – 2009 aikana yli sata artikkelia, kolumnia ja pääkirjoitusta sekä käytiin vilkasta keskustelua mielipidepalstoilla. (Sanomalehdet Ilkka & Pohjalainen 2010.) Kahdensuuntaisena viestintäkanavana sanomalehti ei toimi, ja osittain näyttäisi käyneen niin että lehtikirjoittelun on ajateltu kattavan työntekijöiden tiedon- ja viestinnän tarpeita enemmän kuin ne todellisuudessa ovat kattaneet. Tässä tutkimuksessa tarkasteltujen työntekijöiden kokemusten perusteella sanomalehtiä ei pitäisi huomioida lainkaan sisäisenä viestintäkanavana, vaan pelkästään ulkoisen tiedotuksen välineenä. (ks. Juholin 1999, Joensuu 2006.)

Välittömistä viestintäkanavista aluehallinnon uudistuksessa ovat olleet käytössä kasvokkainen viestintä lähiesimiehen ja organisaation johdon kanssa sekä henkilöstökokoukset ja tiedotustilaisuudet. Pieni osa vastaajista kertoi saaneensa myös muutosprosessin aikana järjestetyistä koulutuksista tietoa muutoksesta. Organisaation johdoksi kyselyyn vastaajat ovat mieltäneet nimenomaan oman viraston tai yksikön johdon. Johdon oli koettu kaikissa vertailukaupungeissa osallistuneen

muutosviestintään. Oulun vastaajat olivat hyvin tyytyväisiä organisaationsa johdon viestintään, kukaan ei olisi toivonut siltä taholta enemmän tietoa. Sen sijaan erityisesti Seinäjoella ja myös Vaasassa koettiin, että organisaation johdon olisi pitänyt osallistua enemmän muutosviestintään. Lähiesimiehen viestinnästä kokemukset olivat samanlaisia. Kaikkien vertailukaupunkien henkilöstö koki lähiesimiehen toimineen viestintäkanavana, mutta huomattavan suuri osa kaikkien kaupunkien vastaajista olisi halunnut lähiesimiehen osallistuvan enemmän muutosviestintään ja toimivan paremmin viestintäkanavana. Tutkimusten perusteella välittömiin viestintäkanaviin ollaan yleensä tyytymättömämpiä kuin välillisiin viestinnän kanaviin. Tätä tyytymättömyyttä voidaan vähentää varmistamalla, että tieto esimerkiksi tiedotustilaisuudesta saavuttaa kaikki asianosaiset ajoissa, jotta he pääsevät osallistumaan viestintätilanteeseen. (Alajärvi ym. 2002: 52–54.) Tyytymättömyyttä on tässäkin tapauksessa saattanut herättää se, että kaikki asianosaiset eivät ole olleet läsnä viestintätilanteissa. Lähiesimiehet ovat myös saattaneet kokea kertoneensa työyhteisölle muutoksesta ja osallistuneensa viestintään, mutta viestintä on ollut liian epäsäännöllistä. Muutosprosessin aikana muutosviestintää on tehtävä säännöllisesti, jotta luottamus muutoksen lopputuloksiin säilyy. (Kotter 1996.)

Epävirallisten välittömien viestintäkanavien, erityisesti työtoverien rooli on ollut muutosviestinnässä työntekijöiden kokemusten perusteella suuri Vaasassa ja Seinäjoella. Näissä kaupungeissa lähes neljäsosa vastaajista koki työtoverit tärkeäksi viestintäkanavaksi. Oulun työntekijöistä joka kymmenes nimesi puskaradion ja työtoverit tärkeiksi viestintäkanaviksi muutoksessa. Riskinä tällaisessa epävirallisessa tiedon kulussa tärkeistä ja tunteita herättävistä asioista on viestien vääristyminen ja huhujen esiintyminen faktoina. (ks. Alajärvi ym. 2002: 52–54.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että aluehallinnon uudistamishankkeen viestintäjärjestelmä on koostunut viestintäkanavien osalta intranetistä, sähköisistä ja painetuista tiedotteista, tiedotustilaisuuksista, kokouksista sekä lähiesimiehen ja organisaation johdon toiminnasta viestintäkanavana. Viestintäjärjestelmän toiminnan kannalta oleellista on, että työyhteisö käyttää sovittuja kanavia ja noudattaa niiden käyttöä koskevia sääntöjä (Åberg 2000: 31). Viestintäjärjestelmä on toiminut



kohtuullisen onnistuneesti edellä mainituilta osin. Viestintävajetta on kuitenkin koettu sekä sisällön että kanavien osalta. Sisällön suhteen Vaasassa olisi kaivattu enemmän tietoa erityisesti poliittisesta päätöksenteosta ja toimimisesta virastona kahdella kielellä. Seinäjoella olisi haluttu enemmän tietoa muutoksen vaikutuksista esimiestyöskentelyyn ja omiin työtehtäviin, sekä muutosryhmien työskentelystä. Myös kaksikielisyyden vaikutuksista omiin työtehtäviin kielen kannalta koettiin Seinäjoella saadun liian vähän tietoa, vaikka osa olikin sitä mieltä, ettei kokenut tiedon tarvetta tähän liittyen. Oulussa tietoa olisi erityisesti kaivattu enemmän muutoksen vaikutuksista omiin työtehtäviin ja esimiestyöskentelyyn. Vaasan ja Seinäjoen työntekijöiden korostunut tiedon tarve poliittisesta päätöksenteosta liittyy osin lehtikirjoitteluun, osin aluepolitiikkaan. Lehtikirjoittelu keskustapoliitikkojen intresseistä luoda työpaikkoja Seinäjoelle ja sijoittaa virastoja sinne vaalien alla äänestäjiä haaliakseen ovat nostattaneet Vaasassa sekä aluehallinnon työntekijöiden, että muiden kansalaisten tunteita.

Viestintäilmaston osalta voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulosten perusteella aluehallinnon viestintäilmasto on ollut kaikissa vertailukaupungeissa osittain huono. Tietoa on pyritty antamaan työyhteisölle, mutta kommunikatiivinen ote viestintään on kateissa ja palautteen anto ja keskustelu on vähäistä. Viestintäilmastoa voitaisiin parantaa mahdollistamalla työyhteisössä julkinen keskustelu työn teosta, muutoksista siinä sekä muista relevanteista asioista. Myös paikallisten organisaatioiden johdon, Oulua lukuun ottamatta, sekä lähiesimiehien aktiivisempi ja säännöllisempi osallistuminen viestintään esimerkiksi viikkopalaverissa ja kuukausittaisen tiedotustilaisuuden muodossa parantaisi työntekijöiden kokemuksia viestinnästä. Samalla aktiivisempi osallistuminen viestintään nostaisi työtyytyväisyyden tasoa ja vähentäisi koettuja viestintävajeita.

Kyselyn vastausten perusteella Oulussa ei koettu muutosta yhtä raskaana kuin Seinäjoella ja Vaasassa. Tähän syytä voidaan hakea Oulun henkilöstön vastauksista näkyvällä korkeammalla muutosvalmiudella. Työntekijät kertoivat kokeneensa muutoksia muutenkin työssä ja vertasivat nyt toteutettua uudistusta 1990-luvun lään uudistukseen, josta myös oli selvitty. Oulun henkilöstö ei myöskään kokenut kielikysymyksen olevan muutosprosessissa oleellinen, kun se Vaasan ja Seinäjoen

välillä taas nousi sekä virastojen palveluita käyttävien kansalaisten että niiden työntekijöiden mielestä keskeiseksi kysymykseksi erityisesti Ely-viraston sijoittamisessa. Syitä oululaisten positiivisempaan suhtautumiseen saattavat myös olla paremmat työpaikan sisäiset suhteet, joista työntekijät ovat saaneet tukea muutostilanteessa. Tämä ei kuitenkaan käy ilmi tästä tutkimuksesta. Ainoa selkeä ero Oulun työntekijöiden kokemuksissa on selkeästi useamman vastaajan Vaasaa ja Seinäjokea paremmat kokemukset siitä, että he ovat saaneet oman äänensä muutoksessa kuuluviin. Vaikka kokemukset muutokseen vaikutusmahdollisuuksista ovat yhtä huonoja kuin Vaasassa ja Seinäjoella, on tällä silti ollut selkeästi positiivinen vaikutus muutokseen sopeutumiselle.

ALKU-hankkeen aikataulun todettiin jo aiemmin olleen hyvin tiukka. Suurin syy liian tiukaksi työntekijöiden sopeutumiselle osoittautuneeseen aikatauluun on haettavissa lähestyvistä vaaleista. Sekä puolue- että aluepolitiikan tasolla istuvat ministerit, esimerkiksi kuntaministeri Mari Kiviniemi, sekä kansanedustajat Pohjanmaan alueelta ovat oletettavasti ja mediassa annettujen haastattelujen perusteella halunneet viedä uudistuksen loppuun hyvissä ajoin ennen seuraavia vaaleja. Juuri vaalien alla tapahtuva näin suuri muutos ja siihen liittyvät negatiiviset tunteet olisivat varmasti vaikuttaneet osaltaan äänestäjiin, kun nyt osa tunteista ehtii laantua ja unohtua ennen vuoden 2011 eduskuntavaaleja.

Eryteisesti Vaasan työntekijät kokivat, että tieto muutoksesta on tullut liian myöhään ja että se olisi voinut tulla aikaisemminkin jos päättäjät olisivat halunneet. Ristiriitaisia ovat kaikkien vertailukaupunkien henkilöstön kokemukset siitä, että muutoksen aiheuttama epävarmuuden tilaa on kestänyt silti liian kauan. Kokemuksista voidaan vetää aiemman tutkimuksen tukema johtopäätös, että muutosviestintä on aloitettava heti, kun päätös muutoksesta tehdään. Päätös olisi myös syytä tehdä nopeasti. Se ei kuitenkaan ole poliittisessa päätöksenteossa aina mahdollista. Epävarmuutta muutosprosessin aikana taas on mahdollista vähentää säännöllisellä muutosviestinnällä ja osallistamalla työntekijät muutosprosessiin. Samalla olisi selkeämmin viestittävä muutoksen lopputuloksista (ks. Mills 2009, Kotter 1996.)

Tuloksista havaitaan, että negatiivisiin muutoksiin, esimerkiksi työpaikan siirtoon liittyviä tunteita on hyvin vaikea muokata positiivisemmiksi. Vaasassa oli työntekijöiden kokemusten perusteella tulkittu tilannetta osin puutteellisen viestinnän takia pidemmälle kuin tietoa oli. Tämä on aiheuttanut osin turhia pelkoja kun muutoksen lopputuloksena kenenkään työpaikkaa ei uhasta huolimatta toistaiseksi siirretty. (Peltokangas 2008.) Viestintävajetta on siis koettu sekä muutosprosessin etenemisestä, että päämääristä.

Syitä Vaasan, Seinäjoen ja Oulun henkilöstön kokemusten eroihin voidaan nähdä myös työyhteisössä vallitsevilla asenteilla. Jokaisen vertailukaupungin henkilöstön asenteissa on havaittavissa postmodernille työyhteisölle tyypillisiä piirteitä. Työtä motivoimaan ei riitä ainoastaan palkka, vaan kannustimia haetaan muutoksen luomista uusista, henkilökohtaisista kehittymismahdollisuuksista. Muutostilanteessa kyselyyn vastanneiden reaktioissa näkyy aktivoituminen työyhteisön toimintaan. Yleisesti postmodernille asiantuntijatyölle leimallista on itsenäinen työskentely ja välinpitämättömyys työyhteisön asioita kohtaan. (ks. Terrén 2002: 163.) Sekä Vaasan, Seinäjoen, että Oulun vastauksissa näkyy kuitenkin muutoksen tuloksena tiivistynyt yhteisöidentiteetti, jota uhkaavaksi uudelleenjärjestelyt koettiin. Yksilöllisten asenteiden eroilla sekä viestintään osallistumiseen, että yleensäkin muutokseen voidaan selittää kokemusten eroja. Tuloksista käy ilmi, että myös saman johtamis- ja työkuulttuurin sisällä voidaan viestintä kokea hyvinkin eri tavoin. (Terrén 2002, D'Abrix & Gay 2006.) Myös muutoksessa työntekijöille syntyneet uudet roolit esimerkiksi muutoksen edellä kävijänä ja strategistina, toimeenpanijana tai vastaanottajan selittävät yksilöllisten kokemusten eroja. Muutokseen jo alkuvaiheessa aktiivisemmin osallistuneet työntekijät ovat oletettavasti aktiivisesti hakeneet siitä tietoa ja osallistuneet tiedotustilaisuuksiin ja kokouksiin muutokseen passiivisesti ja negatiivisesti suhtautuneita enemmän. (Rogers 2003: 5–12; Bommer ym. 2005, Smith 2006.)

Lisääntyneestä yhteisöllisyydestä on mahdollista vielä muutoksen toteutuksen jälkeenkin ottaa kiinni ja hyödyntää tiivistä muutosvastarinnan muodossa syntynyttä työyhteisön konsensusta ja yhteishenkeä myös positiivisempiin yhteyksiin. Muutoksen jälkeisessä uuden organisaation muotoutumisvaiheessa aluehallinnon henkilöstön

asenteet näyttävät heidän vastaustensa perusteella olevan tavallista yhtenäisempiä. Postmodernin organisaation asiantuntijoiden on havaittu hakevan yleensä organisaatiokulttuurista tasa-arvoista yksilöllisyyttä ja sen rinnalla yhteisöllisyyttä. (Lewin 1951.) Yhteisöllisyys on selkeästi korostunut asenne ja tunnetila tässä tutkimuksessa tarkastellun kyselyn vastauksissa. Mikäli uuden organisaation kulttuuriin saadaan istutettua myös tasa-arvoisuuden kokemus nykyistä paremmin, on uudella aluehallinnolla edellytykset jatkaa kiinteänä, työhönsä tyytyväisenä työyhteisönä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimusmenetelmänä määrällinen tutkimus soveltui hyvin ja tuotti tutkimusongelmaan vastaavaa tietoa. Strukturoidulla kyselylomakkeella saatiin selville aluehallinnon henkilöstön kokemuksia juuri tutkimuksen kohteena olleista muutokseen liittyvistä tekijöistä, eli viestintäkokemuksista. Koska tutkimus toteutettiin anonyymisti internet-lomakkeella, voidaan myös olettaa vastaajien kertoneen todenmukaisesti ja vääristelemättä muutosviestintää koskevista kokemuksistaan. Kyselylomakkeen rakenne oli looginen ja se antoi tarvittavan informaation helposti tulkittavassa, numeerisessa muodossa. Kyselyn lopussa olleet avoimet kysymykset antoivat arvokasta lisäinformaatiota kyselyyn vastanneiden päällimmäisistä tunteista muutosta kohtaan. Avoimien kysymysten tulkinta on kuitenkin subjektiivisempaa kuin strukturoitujen kysymysten, ja siksi niiden rooli vastaajien kokemusten tulkinnassa on enemmän täydentävä kuin sellaisenaan vastauksia antava. Avoimia kysymyksiä oli juuri sopiva määrä. Valittu mitta-asteikko 1-6 oli toimiva, koska se ei tarjonnut neutraalia keskikohtaa, johon osalla ihmisistä on taipumus sijoittaa kaikki vastauksensa. Asteikolla 1-6 vastaajat joutuivat arvioimaan todellisia asenteitaan ja kokemuksiaan. Vaihtoehtoa 6, ”en tiedä” käytettiin vähän. Tutkimuksen voidaan myös tämän perusteella olettaa olleen tarpeellinen, työntekijöillä oli mielipiteitä ja kokemuksia, joista he halusivat kertoa.

Määrälliselle tutkimukselle tyypillisesti tässä tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan enemmistön mielipiteitä, eli eniten vastauksia keränneitä moodiluokkia aineistosta. Myös moodiluokkien ulkopuolelle jääneiden vastausten määrää ja syitä näihin enemmistön kokemuksista eroaviin kokemuksiin on pohdittu aineistoa analyoitaessa. Tarkempi perehtyminen moodiluokkien ulkopuolelle jääneisiin

vastauksiin ja niiden syihin voisi antaa arvokasta lisätietoa siitä, miten tutkimuskohteena olevan aluehallinnon virastojen ja laitosten viestintää voitaisiin parantaa. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi tarkentamalla haastattelulomaketta tai täydentämällä tutkimusta haastatteluin. Myös otosta kasvattamalla voitaisiin parantaa tulosten luotettavuutta. Eryityisesti Seinäjoen 15 vastanneen osuus on pieni koko otoksesta verrattuna Vaasan 121 henkilön vastauksiin. Koska kyselyn vastaajat kertoivat omasta työstään vain työuran pituuden ja mahdollisen esimiesaseman, on Seinäjoen vastauksia tulkittaessa suhtauduttava varauksellisesti kokemusten kattavuuteen koko työyhteisön näkökulmasta. On mahdollista, että vastaukset painottuvat tiettyyn toimialaan tai että moni vastanneista on suorittavan työn tekijä, jolloin asiantuntijoiden kokemuksia ei tulisi esiin. Tässä työssä analysoitu tutkimus on tapaustutkimus ja sen tulokset kuvaavat tarkastelun kohteena olleiden työyhteisöjen tilaa edellä mainituin varauksin tutkimuksen tekohetkellä. Tulokset ovat yhtenäisiä edellä esitetystä teoriasta ja aiemman tutkimuksen kanssa. Myös sen vuoksi niiden voidaan todeta tulosten olevan luotettavia ja otoksen tarpeeksi kattava.

Jatkotutkimuksen aiheena vartenotettava olisi tässä työssä tarkasteltujen Vaasan, Oulun ja Seinäjoen aluehallinnon organisaatioiden viestintäilmaston ja – tyytyväisyyden mittaaminen samanlaisella strukturoidulla kyselyllä uuden organisaatiomuodon vakiintumisen jälkeen. Oletettavasti viestintätyytyväisyys paranee tulevaisuudessa, kun uusi organisaatiokulttuuri ja työtavat vakiintuvat ja työntekijät sopeutuvat muutokseen. Tätä tutkimusta voisi myös täydentää toteuttamalla haastattelututkimuksen aluehallinnon johdon ja viestinnän ammattilaisten muutosviestinnän kokemuksista. Haastattelututkimusten perusteella olisi mahdollista analysoida kansallisen ja alueellisen tason yhteistyötä valtion ja aluehallinnon välillä muutostilanteissa ja selvittää tarkemmin keinoja, joilla alueellisen tason organisaatioiden johto ja esimiehet voisivat paremmin vastata työyhteisön viestintätarpeisiin. Mahdollisesti tässä yhteydessä voisi löytyä käytänteitä, joita noudattamalla kansallisen tason viestintästrategiassa voitaisiin ottaa osaltaan huomioon alueelliset eroavaisuudet ja jättää tilaa myös niiden huomioon ottamiselle muutosviestinnässä.

## LÄHTEET

Adler, Paul & Charles Heckscher (2006). *The Firm as a Collaborative Community*.  
Oxford: Oxford University Press.

Alajärvi, Kyllikki, Leena Herno, Heli Koskinen & Liisa Yrttiaho (2002). *Työelämän Viestintä*. Porvoo : WS Bookwell Oy.

Aluehallintovirasto Avi (2010). [Lainattu 11.03.2010] [www.avi.fi](http://www.avi.fi)

Aula, Pekka (2000). Dynaaminen Duo. Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa:  
Aula, Pekka & Salli Hakala (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: Lainet Oy.

Barnett, W.P & Caroll, G.R (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*. Vol.21 s. 217-236.

Bartels, Jos, Ad Pryun, Menno De Jong & Inge Joustra.(2006) Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*. 28, 173-190.

Bernstein, David (1984). *Yrityksen imago ja todellisuus*. Helsinki : Oy Rastor Ab.

Billig, Michael (1996). *Arguing and Thinking*. A Rhetorical Approach to Social Psychology. Cambridge: Cambridge University Press.

Bommer, William H, Gregory A. Rich & Robert S. Rubin (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effect of transformational leader behaviour on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.

Borgmann, Albert (2000). Society in the Postmodern Era. *The Washington Quarterly*. Vol.23, No 1. Saatavilla: <http://www.twq.com/winter00/231Borgmann.pdf>

- Cao, Guangming, Steve Clarke & Brian Lehaney (2003). diversity Mangement in Organizational Change: Towards a Systemic Framework. *Systems Research and Behavioral Science*. 20, 231-242.
- D'Abrix, Roger & Chris Gay (2006). Change for the better. *Communication World*. 23:5, 37-39.
- Daly, F., Teague, P. & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8, 153-162.
- Deal, T.T & A.A Kennedy (1982). *Corporate Cultures*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Eckes, G. (2003). *Six Sigma for Everyone*. Hokoken, N.J: Wiley.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristövirasto Ely (2010). [Lainattu 11.03.2010] [www.ely.fi](http://www.ely.fi)
- Elving, V.J.L.(2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol.10. 129-138.
- Erämetsä, Timo (2003). *Myönteinen muutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Finlex (2010). [Lainattu 31.5.2010] Julkisuuslaki 621/1999  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/>
- Ford, J.D & Ford L.W (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *The Academy of Management Review*. Vol.20 s. 541-571.
- Goldhaber, Gerald M. (1985). *Organisaatioviestintä*. Espoo: Weilin+Göös kirjapaino.

- Hall, Edward T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Random House Inc.
- Hall, Stuart (1993). Kulttuurisen identiteetin kysymyksiä. Teoksessa: Juha Herkman & Mikko Lehtonen (toim.) *Identiteetti*. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, T. (2004). *Tilastollinen tutkimus*. 5. uudistettu paino. Helsinki: Edita.
- Heinonen, Sirkka (2004). *Tulevaisuuden työnteosta – Vanhat paradoksit ja uusi paradigma*. Helsinki: Toimihenkilöunioni.
- Joensuu, Sanna (2006). *Kaksi kuvaa työntekijästä*. Väitös. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Johansson, Catrin & Mats Heide (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate communications: An International Journal*. Vol.13 No. 3. 288-305.
- Juholin, Elisa (1999). *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, Elisa (1999b). *Paradise Lost or Regained? The Meanings and Perceptions of Organisational Communication of 1990's in Finnish Work Organisations*. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, Elisa (2001). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, Elisa (2008). *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro



Julkisen alan tiedottajat ry. (2010) [Lainattu 31.5.2010] Valtiovarainministeriön/ Leena-Maija Jyllikosken kalvosarja ALKU-hankkeen viestinnästä.

<http://www.julkisenalantiedottajat.fi/fileadmin/Tapahtumat/>

JATviestintapaivat\_20090423\_Jylinkoski.pdf

Kainulainen, Eeva (1989). *Sisäinen viestintä ja tiedottaminen*. Teoksessa: Yhteisö viestii, s. 139-154. (Toim.) Leppänen, Pertti, Raili Manninen & Pirjo Toivonen. Juva: WSOY.

Kauhanen, Juhani (2007). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY.

Kiefer, Tina (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*. 26. s. 875-897.

Kivikuru, Ullamaija (1998). Yhteistä hyvää etsimässä. Teoksessa: *Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön*. Toim. Kivikuru, Ullamaija ja Risto Kunelius (1998). Juva: WSOY.

Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2004). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Martin, Joanne (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. CA: Sage.

Mills, A.J & S.J. Murgatroyd (1991). *Organizational Rules: A Framework for Understanding Organizations*. Milton Keynes: Open University Press.

Mills, Jean Helms, Kelly Dye & Albert J. Mills (2009). *Understanding Organizational Change*. New York: Routledge.

Nummenmaa, Tapio, Raimo Konttinen, Jorma Kuusinen & Esko Leskinen (1996).

*Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo: WSOY.

Oikeuslaitos (2010). [Lainattu 23.3.2010] <http://www.oikeus.fi/40360.htm>

Owens, Susan (2000). Engaging the public: Information and deliberation in environmental policy. Commentary. *Environment and Planning*. Vol. 32(7), 1141–1148.

Peltokangas, Matti (2008). Ely-kieputus päättyi Vaasan tappioon. *Pohjalainen* 6.12.2008, pääkirjoitus.

Pietilä, Veikko (1998). Hajanaisesta moninaiseksi. Joukkoviestintätutkimuksen kehityksestä (etupäässä angloamerikkalaisessa kulttuuripiirissä). Teoksessa: Kunelius, Ullamaija & Risto Kunelius (toim.). *Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön*. Juva: WSOY

Pirkanmaa (2010). [Lainattu 23.3.2010] [www.pirkanmaa.fi](http://www.pirkanmaa.fi) Valtionvarainministeriön ALKU-diasarja.

Pohjanmaan Liitto (2010). [Lainattu 23.3.2010] [http://www.pohjanmaa.fi/medialibrary/data/Maakuntaesite\\_2004-%7Bgkpq8-entq6-3nhvt%7D.pdf](http://www.pohjanmaa.fi/medialibrary/data/Maakuntaesite_2004-%7Bgkpq8-entq6-3nhvt%7D.pdf)

Rautio, Pirjo (2009). Halonen vaatii Suomeen kielipoliittista ohjelmaa. Sanomalehti *Pohjalainen* 22.11.2009, A2.

Repo, Harri (2003). Tervetuloa Siltarumpupolitiikka! *Tekniikka & Talous* 11.4.2003. <http://www.tekniikkatalous.fi/kommentit/article22778.ece?v=t>

Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

- Ruohotie, Pekka (2006). Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Teoksessa: Eteläpelto, Anneli & Jussi Onnismaa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Vantaa: Dark Oy.
- Sallinen, Paula (2008). Vaasalaislähetystölle kova vastaanotto Kiviniemeltä. *Sanomalehti Pohjalainen* 20.11.2008.
- Schein, Edward (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2) 3-16.
- Sisäasiainministeriö (2010). [Lainattu 22.3.2010.]  
<http://www.intermin.fi/intermin/bulletin.nsf/PFBD/ABBE6FFA5235854EC2256B13004CBE85?opendocument>
- Siukosaari, Anssi (2002). *Yhteisöviestinnän opas*. 2. tarkistettu painos. Hakapaino: Helsinki.
- Smith, Ian (2006). Continuing professional development and workplace learning 14: Communicating in times of change. *Library management*. 27: ½, 108-112.
- Tajfel, H & J.C.Turner (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G Austin & S.Worchel (Eds.). *The social psychology of intergroup relations*. 33-47.
- Terrén, E. 2002. Post-modern Attitudes: a challenge to democratic education. *European Journal of Education* Vol. 37 (2), 161-177.
- Thayer, L. (1968). *Communication and communication system*. Homewood: Richard D.Irwin.

Tiehallinto (2010). [Lainattu 04.03.2010] [www.tiehallinto.fi](http://www.tiehallinto.fi)

[http://www.tiehallinto.fi/servlet/page?\\_pageid=71&\\_dad=julia&\\_schema=PORTAL30&menu=735&\\_pageid=71&linkki=1179&julkaisu=598&kieli=fi](http://www.tiehallinto.fi/servlet/page?_pageid=71&_dad=julia&_schema=PORTAL30&menu=735&_pageid=71&linkki=1179&julkaisu=598&kieli=fi)

Tilastokeskus (2010). [Lainattu 04.03.2010] [www.stat.fi](http://www.stat.fi)

<http://www.stat.fi/meta/kas/tolkm.html>

Tukiainen, T. (2000). *Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät*. Jyväskylä:

Jyväskylän yliopiston Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja. No. 22

Vaasa 400 vuotta (2010). [Lainattu 22.4.2010]

<http://vaasa400.vaasa.fi/Default.aspx?id=353295>

Valtioneuvoston hankerekisteri HARE (2010). [Lainattu 22.03.2010]

[http://www.hare.vn.fi/mHankkeenTaustatietojenSelailu.asp?h\\_iID=16319&tVNo=2&sTyp=Selaus](http://www.hare.vn.fi/mHankkeenTaustatietojenSelailu.asp?h_iID=16319&tVNo=2&sTyp=Selaus)

Valtionvarainministeriö (2010a). [Lainattu 11.03.2010] <http://www.vm.fi/vm/fi/>

[04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20090209Vaasan/26\\_rantasaari.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090209Vaasan/26_rantasaari.pdf)

Valtionvarainministeriö (2010b). [Lainattu 05.02.2010] [http://www.vm.fi/vm/fi/](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/022_alku/index.jsp)

[vm/fi/05\\_hankkeet/022\\_alku/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/022_alku/index.jsp)

Valtiovarainministeriö (2010c). [Lainattu 22.02.2010]

[http://www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/01\\_tiedotteet/20081107A\\_lueha/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20081107A_lueha/name.jsp)

- Van Knippenberg, Barbara, Linda Martin & Tom Tyler (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 685-704.
- Vesala, Kari Mikko & Teemu Rantanen (1996). Laadullinen asennetutkimus: Lähtökohtia, periaatteita, mahdollisuuksia. Teoksessa: *Argumentaatio ja tulkinta. laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa*. (Toim.) Vesala, Kari Mikko & Teemu Rantanen. Helsinki: Gaudeamus.
- Vilka, Hanna (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Waclawski, Janine (2002). Large-Scale Organizational Change and Performance: An Empirical Examination. *Human Resource Development Quarterly*, vol 13, no 3.
- Weick, K.E & Quinn R.E (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*. Vol. 50. s.- 361-386.
- Whyte, William H. (1956). *Organization Man*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Wiio, Osmo (1968). *Ymmärretäänkö sanomasi? Viestintä-tiedonvälitys*. Tapiola: Oy Weilin+Göös kirjapaino.
- Wiio, Osmo (1978). *Wiion lait ja vähän muidenkin*. Espoo: Weilin+Göös
- Åberg, Leif (1989). *Viestintä – tuloksetekijä*. Helsinki: Tietopaketti Oy.
- Youell, D. & P. Downey (2000). Communication in a New World Order. *Strategic Communication Management* 4(2).

## LIITTEET

## Liite1. Kyselylomake

E-lomake - EOL1 - Meeila Fietoa

Tiedot Muokkaa Uusi Suositus Kirjaimet Työkäyt Ohje

https://forms.uwasa.fi/lomakkeet/644/lomake.html

Uscimmin avatut Aloituskuvi Uutisotsikat

Tämä sivustoa ei ole analysoitu vielä. Raportti

Sähköposti & Inbon käyttöoikeudet E-lomake E-lomake - EOL1

## II Uudistuksesta tiedottaminen ja tiedonkukku

9. Kuinka paljon olet saanut ja kuinka paljon haluaisit saada tietoa valtion aluehallintovirastojen toimintojen uudelleen järjestelystä?  
1-vähän, 5-paljen

	1	2	3	4	5
a. Kuinka paljon olet mielestäsi saanut tietoa valtion aluehallintovirastojen toimintojen uudelleen järjestelystä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Kuinka paljon haluaisit saada tietoa valtion aluehallintovirastojen toimintojen uudelleen järjestelystä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mitä kautta olet saanut tai haluaisit saada tietoa aluehallinnon uudistuksesta? Valitse listalta.

	Olet saanut tietoa	En ole saanut, mutta haluaisin saada tietoa
a. Puskuradio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Työtoverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Läheisimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Organisaation johto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Kokoukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Tiedotustilaisuuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Päinnot tiedotteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Sähköiset tiedotteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. Sanomalehdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k. Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l. Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valmis

E-lomake - EOL1 - Meeila Fietoa

Tiedot Muokkaa Uusi Suositus Kirjaimet Työkäyt Ohje

https://forms.uwasa.fi/lomakkeet/644/lomake.html

Uscimmin avatut Aloituskuvi Uutisotsikat

Tämä sivustoa ei ole analysoitu vielä. Raportti

Sähköposti & Inbon käyttöoikeudet E-lomake E-lomake - EOL1

m. Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n. Innoituslaulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o. Nuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Valitse listalta 2 itsellesi tärkeintä kanavaa, joiden kautta olet saanut tietoa muutoksesta. Numerot kanavat tärkeysjärjestyksessä 1-tärkein

12. Valitse listalta 2 itsellesi tärkeintä kanavaa, joiden kautta et ole saanut, mutta haluaisit saada tietoa muutoksesta. Numerot kanavat tärkeysjärjestyksessä 1-tärkein

13. Mistä muutokseen liittyvistä asioista olet saanut tietoa ja mistä et?

	Olet saanut tietoa	En ole saanut, vaikka haluaisin saada tietoa	En koe tiedontarvotta
a. Muutoksen vaikutus omiin työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Muutoksen vaikutus omiin työtehtäviini kielon kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valmis

E-lomake - EOLI - Moodle Fieles

Tiedosto Muokkaa Näytä Sivuhistoria Kirjaimet Työkakut Ohje

https://forms.uusika.fi/lomakkeet/644/lomake.html

Uudemmin avatut Aloituskuvi Uutisotskot

Tämä sivustoa ei ole analysoitu vielä Rajotti

Sähköposti ja nimen käyttökohteet

E-lomake E-lomake - EOLI

c. Muutoksen yleiset tavoitteet

d. Muutoksen vaikutus viraston toimimiseen kahdella kielellä

e. Muutoksen vaikutus esimiestyöskentelyyn

f. Muutosryhmien työskentely

g. Poliittinen päätöksen teko

14. Valtion aluehallintovirastojen toimintojen uudelleen järjestelyistä on tiedotettu

	Täysin samaa mieltä	Ostttain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Ostttain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
a. Luotettavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Ymmärrettävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Ajossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. kattavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Kaunistellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j. Huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Tiedottaminen ja vaikutusmahdollisuudet valtion aluehallintovirastojen uudelleen järjestelyissä

	Täysin samaa mieltä	Ostttain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Ostttain eri mieltä	Täysin eri mieltä
a. Muutoksesta on saatavilla riittävästi tietoa suomenkiel-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valmis

16:58 21.2.2010