

# MUUTOSVIESTINTÄ PIEKSÄNMAAN KUNTALIITOKSESSA

Tero Eloranta ja Liisa-Ilona Tanninen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2007

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Tero Eloranta ja Liisa-Ilona Tanninen	
Työn nimi – Title MUUTOSVIESTINTÄ PIEKSÄNMAAN KUNTALIITOKSESSA	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2007	Sivumäärä – Number of pages 95
Tiivistelmä – Abstract <p>Kuntaliitokset ovat aina isoja muutoksia kuntaorganisaatiolle. Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys muutostilanteissa myönnetään, mutta sitä on tutkittu varsin vähän, kuinka kuntaliitoksen kaltaisessa muutoksessa esimiesten ja henkilöstön kesken kunnan sisällä viestitään. Tämän pro gradu -työn tarkoituksena on selvittää esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuntaliitokseen liittyvistä viestintäprosesseista. Tarkastelunäkökulma on viestinnän laadussa, määrässä ja vuorovaikutuskäytännöissä.</p> <p>Tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa on Pieksämäen maalaiskunnan, Jäppilän ja Virtasalmen kuntien työntekijöiden ja heidän esimiestensä viestintä kuntien yhdistyessä Pieksänmaaksi vuoden 2004 alussa. Tutkimukseen kerättiin määrällistä ja laadullista aineistoa. Kvantitatiivinen aineisto koostui kunnan henkilöstölle tehdystä strukturoidusta kyselystä. Kyselyyn vastasi 76 henkilöä eri hallinnonaloilta. Kunnan kuudelle esimiehelle tehtiin teemahaastattelu.</p> <p>Henkilöstön ja esimiesten käsitykset muutosviestinnän määrästä erosivat toisistaan. Hyvinkin suunnittelussa muutoksessa viestinnän tulee olla säännöllistä ja henkilöstön tarpeet huomioivaa. Ei riitä, että on olemassa hyvä toimintastrategia, vaan sen sisältämät ajatukset on kyettävä viemään myös käytännössä joka henkilöstöryhmään. Selkeällä viestintästrategialla vältetään se, että henkilöstö joutuu eriarvoiseen asemaan viestinnän suhteen. Tutkimus osoittaa, että vuorovaikutus on merkittävässä asemassa muutoksesta kerrottaessa. Organisaatiossa olisi luotava tilanteita, joissa henkilöstö pääsee kertomaan omista tuntemuksistaan. Kuntaliitoksen kaltaisen prosessin nopea toistuminen altistaa muutosväsymykselle, joka ilmenee tyytymättömyytenä, syrjäytymisenä ja haluttomuutena sitoutua muutosprosessiin.</p>	
Asiasanat – Keywords Esimies, henkilöstö, muutos, muutosviestintä, puheviestintä, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

# SISÄLLYS

JOHDANTO	4
1 VIESTINTÄ ORGANISAATION MUUTOKSESSA	7
1.1. Organisaation muutos	7
1.2. Muutosviestintä	14
2 KUNTA ORGANISAATIONA	21
3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	32
3.1. Tutkimustehtävä ja -menetelmät	32
3.2. Tutkimuskohde	35
3.3. Kyselyn vastaajat ja kyselyn toteutus	37
3.4. Kyselyaineiston käsittely ja analysointi	42
3.5. Kyselymenetelmän arviointi	44
3.6. Haastateltavat ja haastattelun toteutus	46
3.7. Haastatteluaineiston käsittely ja analysointi	50
3.8. Haastattelumenetelmän arviointi	51
4 TULOKSET	53
4.1. Työntekijöiden käsityksiä muutosviestinnästä	53
4.2. Esimiesten käsityksiä muutosviestinnästä	66
5 TULOSTEN TARKASTELUA	73
6 PÄÄTÄNTÖ	79
KIRJALLISUUS	85
LIITTEET	87

# JOHDANTO

Työelämässä muutoksesta on tullut arkipäivää. Lähes kaikki organisaatiot joutuvat kohtaamaan muutoksen joko valmistautuneena tai valmistautumattomana. Muutoksia kohdataan kilpailutilanteen kiristyessä ja toimintatapojen muuttuessa esimerkiksi fuusiotilanteessa. Kuntaliitos voidaan myös nähdä fuusiona. Kuntaorganisaatiolle liitos on aina suuri muutos, joka herättää kysymyksiä, epävarmuutta, huolta ja pelkoja henkilöstössä.

Kuntaliitokset ovat yleistyneet viime vuosina. Vuosina 2001-2004 Suomessa tehtiin neljätoista kuntien yhdistymispäätöstä. Tätä suurempi kuntien yhdistymisaktiivisuus on ollut yli 30 vuotta sitten, vuosina 1969-72 (Koski 2004.) Tätä taustaa vasten on kiinnostavaa selvittää, kuinka muutosta on käsitteellistetty muutosprosessin läpikäyneessä organisaatiossa. Kuinka muutos näyttäytyy arjessa esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa?

Muutosta ja muutosviestintää on käsitelty viestinnän alan kirjallisuudessa muun muassa organisaation strategiaviestinnän ja johtajuuden näkökulmasta (ks. esim. Åberg 1997; Juholin 2001). Tähän mennessä on myös tutkittu varsin vähän sitä, kuinka kuntaliitoksen kaltaisesta muutoksesta viestitään kunnan sisällä esimiesten ja työntekijöiden välillä. Muutosprosesseja on tutkittu lähinnä johtajuuden näkökulmasta (Haveri & Majonen 2000).

Vaikka kuntaliitokset ovat yleistyneet viime vuosina ja viestinnän tärkeys muutoksen yhteydessä organisaatiotutkimuksen kirjallisuudessa yleisesti

myönnetään, on tähän mennessä tutkittu varsin vähän sitä, kuinka kuntaliitoksessa viestitään kunnan sisällä esimiesten ja työntekijöiden välillä. Tutkimusta on tehty jonkin verran muun muassa siitä, kuinka sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa yrityksen henkilöstön suhtautumiseen muutokseen yritysten fuusiotilanteessa (ks. Schweiger & Denisi 1991). Aikaisemmat tutkimukset ovat kuitenkin jättäneet huomiotta vuorovaikutuksen itse viestintäprosessissa ja keskittyneet enemmän tiedottamisen tehokkuuteen. Kuinka siis työntekijät kokivat saaneensa tietoa muutoksista sekä millä tavoin ja miten muutoksista kerrottiin ja puhuttiin liitosta tekevissä kunnissa?

Kuntaliitoksen kaltaista kuntien toiminnan tai palvelurakenteen muutosta ei voi toteuttaa ilman sitä tukevaa viestintää. Tapa, jolla kunnissa muutoksesta viestitään vaikuttaa siihen, miten muutos toteutuu. Viestintä voi olennaisesti vähentää epävarmuutta, murtaa mahdollista vastarintaa ja rohkaista ihmisiä näkemään muutos uutena mahdollisuutena.

Tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa on muutosviestintä Pieksänmaan kuntaliitoksen yhteydessä. Siinä yhdistyivät Pieksämäen maalaiskunta, Jäppilä ja Virtasalmi uudeksi kunnaksi vuonna 2004. Pieksänmaan kunta jäi varsin lyhytikäiseksi, sillä se yhdistyi Pieksämäen kaupungin kanssa vuoden 2007 alussa.

Tällä tutkimuksella selvitetään esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuntaliitokseen liittyvistä viestintäprosesseista. Miten kuntaliitoksesta viestittiin ja saatiin tietoa. Tämän työn tarkoituksena on antaa tietoa siitä, millaisia vuorovaikutusprosesseja tarvitaan, jotta viestintä koetaan hyödylliseksi ja tehokkaaksi muutostilanteessa.

Organisaation toiminta perustuu sen jäsenten väliselle viestinnälle ja yhteiselle tiedon käsittelylle. Vuorovaikutuksessa syntyy kollektiivinen käsitys siitä, missä organisaatio on ja mihin se on menossa. Näkökulma pohjaa Karl Weickin kehittämään organisaation tiedon järjestämisen teoriaan. Sen mukaan organisaatio tarvitsee tiettyjä viestintäprosesseja selvitäkseen uuden tiedon aiheuttamista epäselvyyksistä.

Tätä tutkielmaa on apurahalla tukenut Kunnallisan Kehittämissäätiö.

# 1 VIESTINTÄ ORGANISAATION MUUTOKSESSA

## 1.1. Organisaation muutos

Organisaatiomuutoksia tehdään, koska tuottavuutta ja tehokkuutta halutaan lisätä. Muutos voi näkyä yksilö- ryhmä- tai organisaatiotasolla. Yksilötasolla muutos tapahtuu silloin kun työntekijä oppii uusia tapoja suoriutua tehtävistään esimerkiksi koulutuksen, tai työtehtävien muutoksen myötä. Ryhmätasolla muutos voi ilmetä monella eri tavalla. Uusi johtamistyyli, koheesion lisääntyminen tai vähentyminen ryhmässä ja muutos ryhmästä tiimiksi ovat tyypillisiä ryhmän muutostilanteita. Organisaatiotason muutos on tietoinen tila, jossa muutos kohdistuu organisaation osiin kuten eri osastoihin tai muihin keskeisiin organisaation osiin. (Francesco & Gold 1998, 202.)

Muutos voi kohdistua organisaation rakenteeseen, teknologiaan ja ihmisiin. Rakennemuutokset voivat käsittää muutoksia valtasuhteissa, työntekijöiden määrässä tai työntekijöiden työtehtävissä. Teknologisessa muutoksessa perimmäisenä tarkoituksena on kasvattaa työn tehokkuutta esimerkiksi ottamalla käyttöön parempia työkaluja, tietokoneohjelmia tai uusia laitteita. Muutos voi kohdistua myös ihmisten tapaan toimia organisaatiossa. (Baron & Greenberg 1995, 635 - 637.)

Tässä työssä muutos, eli kuntaliitos, nähdään suunniteltuna prosessina, jolla on alku ja loppu. Tällainen episodimainen muutos (episodic change) on varsin harvinainen, sillä yleensä muutos on jatkuva prosessi. Keskeistä jatkuvassa muutosprosessissa on toimintatapojen, palveluiden ja työprosessien kehittäminen ja uudelleenoppiminen. Episodimainen

muutos puolestaan käynnistyy kun organisaatio poikkeaa tasapainotilasta rakenteensa ja ulkoisten vaatimusten välillä. Organisaatio ei ole tällöin kyennyt sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön, tuote- ja palveluinnovaatioihin ja toimintatavan muutoksiin. (Weick & Quinn 1999, 365.)

Yleisesti muutos voidaan hahmottaa suunniteltuna tai suunnittelemattomana muutoksena (ks. esim. Baron & Greenberg 1995, 626). Suunnitellulla muutoksella tarkoitetaan organisaatiota ja sen toimintatapoja muuttavaa tapahtumaketjua, johon on etukäteen varauduttu (Baron & Greenberg 1995, 631 - 634).

Sosiologi Kurt Lewin kehitti kolmivaiheisen muutoksen mallin, joka on yksi käytetyimmistä teorioista suunnitellun organisaatiomuutoksen kuvaamisessa. Lewinin mallin mukaan muutosprosessi etenee kolmen vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on *sulattaminen*. Tällöin organisaatiossa todetaan, että nykyinen tapa toimia ei ole sovelias ja sitä tulee muuttaa. Muutoksen tarpeeseen saatetaan organisaatiossa herätä esimerkiksi kriisin uhatessa koko sen toimintaa. Sulattamisen jälkeen itse muutos on mahdollinen. Tätä toista vaihetta voidaan kutsua myös *siirtymiseksi uudelle tasolle*. Asiaa viedään eteenpäin suunnittelemalla muutosprosessia ja tuomalla uudet toimintatavat käytäntöön. Lopuksi tapahtuu *jäädymättäminen*, kun muutoksessa opitut uudet prosessit tulevat osaksi työntekijöiden arkirutiineja ja ajattelua. (Baron & Greenberg 1995, 635 - 637.)

Lewinin mallin ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan muutoksen rakenne ja sen organisointi. Samalla tarkennetaan organisaation muutosalueet sekä arvioidaan muutoksen tarvitsemat resurssit. Lisäksi varmistetaan muutoksen toimijoiden panostus ja huolehditaan



henkilöstön koulutuksesta. Toisessa vaiheessa on kyse muutoksen implementoinnista valituille alueille. Muutoksen vaikutukset arvioidaan ja samalla muutosprosessia hienosäädetään tai muokataan tarpeen mukaan, jotta sen vaikutukset voidaan laajentaa organisaatiossa yleisesti hyväksytyiksi asioiksi. Kolmannessa vaiheessa muutosprosessi laajenee kaikille tarkoituksenmukaisille alueille, onnistumiset palkitaan sekä muutosta tukevia organisaation rakenteita kehitetään. (Klein 1996, 37.)

Viestintä on keskeisessä asemassa Lewinin mallin kolmessa eri vaiheessa. Se on käsitettävä sosiaalisena toimintana, jota tarvitaan muutoksen eri vaiheissa, niin muutoksen suunnittelussa kuin organisaation eri toimijoiden motivoinnissa ja heidän muutoksen läpiviemisessä tarvittavan panostuksensa varmistamisessa. Etenkin Lewinin mallin toisessa vaiheessa, muutoksen implementoinnissa on tärkeää, että kaikilla asianosaisilla on yhteneväinen käsitys muutoksesta. Sitä on mahdoton saavuttaa ilman vuorovaikutuksessa luotuja käsityksiä yhteisestä todellisuudesta.

Lewinin mallia ovat muokanneet edelleen muut teoreetikot. Esimerkiksi Francesco ja Gold (1998, 210 - 211) ovat lisänneet siihen ennen sulattamisvaihetta tapahtuvan muutoksen *tunnistamisen* ja viimeisenä vaiheena tulevan *muutoksen uudistamisen*. Tunnistamisvaiheessa määritellään muutoksen tarve ja laajuus. Jäädäyttämisvaiheen jälkeen tulevassa uudistamisvaiheessa pyritään ennakoimaan seuraava muutos. Lähtökohtana on se, että kun organisaatiossa on tehty yksi onnistunut muutos, on hyvin todennäköistä, että sen ympäristössä tai sisällä olosuhteet muuttuvat siten, että tarvitaan uusi muutos.

Muutosta voidaan tarkastella myös sen mukaan, kuinka syvällisestä muutoksesta on kyse. Juuti ja Lindström (1995, 25 - 26) puhuvat ensi ja

toisen asteen muutoksesta. Ensi asteen muutos tarkoittaa tietyn viitekehyksen sisällä tapahtuvaa kehittymistä ja tuon viitekehyksen entistä parempaa oppimista. Ensi asteen muutos parantaa organisaation toimintaa pienten askelten kautta muuttamatta systeemin ydinsisältöä. Toisen asteen muutos merkitsee organisaation ajattelun ja kulttuurin muutosta, uudenlaisia selityksiä organisaatiosta ja sen toiminnasta. Muutos tapahtuu yksilö-, ryhmä-, ja organisaatiotasolla samanaikaisesti. Toisen asteen muutos on laadullinen muutos, joka uudistaa ajattelu- ja toimintatapoja. Syvällinen muutos voidaan nähdä myös organisaation ydinarvojen ja olettamusten kyseenalaistamisena ja uudelleenmäärittelynä (Huuhtanen 2002, 281).

Kunta on olemassa kuntalaisia varten. Kun sen mahdollisuudet tuottaa laissa määriteltyjä peruspalveluja kuntalaisille on uhattuna, on selvää, että joudutaan tekemään syvälle käyviä muutoksia. Kuntaliitos on vaihtoehto tällaisesta syvällisestä muutoksesta. Siinä tarvitaan uudenlaista ajattelua ja toimintakulttuuria. Muutos tapahtuu ja heijastuu kaikille organisaation tasoille. Kuntaliitoksen kaltainen muutos on vaikutuksiltaan suuri, sillä siihen liittyy aina konkreettisia muutoksia organisaation rakenteissa.

Kuntaliitos on yksi esimerkki syvällisestä muutoksesta. Se on organisaation kehityksessä radikaalin muutoksen ajanjakso, jolloin osa organisaation rakenteista korvautuu uusilla. Henkilöstön määrän ja työsuhteen ehtojen muutosten rinnalla aikaisemmat sanattomat psykologiset sopimukset työnantajan ja työntekijän välillä usein raukeavat tai saavat uusia merkityksiä (Huuhtanen 2002, 284.)

Kuntaliitos on aina suunniteltu muutos, jota varten on tehty hyvät etukäteissuunnitelmat. Tämä *sulattamisvaihe* on edessä, kun kunnassa huomataan, ettei omat taloudelliset resurssit enää riitä kuntalaisten

tarvitseminen palveluiden tuottamiseen. Kun tarvittavat päätökset kuntaliitoksen tekemiseksi on tehty, voidaan *siirtyä uudelle tasolle* suunnittelemalla muutosprosessia ja ottamalla uudet toimintatavat käytäntöön. Kun lopulta uudet prosessit on otettu uudessa kunnassa liitoksen jälkeen osaksi arkirutiineja ja arkista ajattelua, tapahtuu muutoksen *jäädäyttäminen*.

Kuntien liitoksessa on organisaatioajattelun näkökulmasta kyse fuusiosta. Esimerkiksi yritysfuusiossa vaikeimpia tehtäviä on kulttuurien yhdistäminen. Tällaisissa tilanteissa on usein havaittu, että vahvempi osapuoli pakottaa "heikomman" omaksumaan oman kulttuurinsa ja toimintatapansa (Walter 1985, Huuhtasen 2002, 284 mukaan.)

Länsisalmi (1995, 40 - 41) on luetellut fuusioiden onnistumisen kannalta kriittisiä tekijöitä. Niitä ovat organisaatiokulttuurien huomioonottaminen ja yhteensovittaminen, ristiriitaisten arvojen, roolien ja rakenteiden yhdistäminen, henkilöstön erilaisten motivaatiotekijöiden ja osaamisen hyödyntäminen, ihmisten tunnetason reagoinnin huomioiminen sekä johdon aseman huomioiminen muutoksessa.

Huuhtasen (2002, 290) mukaan viimeaikainen kehitys työelämässä osoittaa, että työorganisaatiot kohtaavat samanaikaisesti sekä suuria episodimaisia, että jatkuvia askelittaisia muutoksia. Rakennemuutoksia on vaikea ennustaa, koska ne tapahtuvat nopeasti ja rajuina. Henkilöstön näkökulmasta kyse on monesti kriisimuutoksesta. Muutoksen vaihemalliajattelun painotus arjen muutosten jäsentämisessä on muuttumassa. Muutoksen hallintaa vaikeuttaa se, että yhä useampia muutoksia on rinnakkain toteutumisvaiheessa. Sen sijaan kolmannelle vaiheelle, jäädäyttämislle, jää yhä vähemmän aikaa. Muutoksista voi kuitenkin selvittää, mutta se vaatii uusia arvoja, ajattelumalleja,

toimintaperiaatteita, uuden oppimista ja vanhan hylkäämistä, joka taas vaatii organisaatiolta uudenlaisia rakenteita ja järjestelmiä (Moilanen 2001, 139).

### **Muutosvastarinta**

Vaikka ihmiset ovat tyytymättömiä asioiden nykyiseen tilaan organisaatiossa, he voivat suhtautua kielteisesti muutokseen, koska sen pelätään sekoittavan asioita vain lisää. Pelko on todellista ja se luo haluttomuutta hyväksyä muutosta. Muutosvastarinta ilmenee yksilö- ja organisaatiotasolla. Yksilötasolla muutosvastarintaa aiheuttavat epävarmuus omasta taloudellisesta tilanteesta, pelko tuntemattomasta tulevaisuudesta, sosiaalisten suhteiden vaarantuminen työyhteisössä, haluttomuus luopua tutuista työtavoista. Mikäli työntekijä ei kykene näkemään ja hyväksymään muutoksen tarpeellisuutta, hän ei ole halukas sitoutumaan muutokseen. (Baron & Greenberg 1995, 638 - 639.)

Organisaatiotasolla muutosvastarintaa aiheuttaa halu pitää organisaation rakenne ja työryhmien kokoonpano ennallaan, pelko hierarkian tasapainon järkkymisestä, aikaisempien muutosponnistelujen epäonnistuminen. Niin yksilö- kuin organisaatiotason muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät täytyy selvittää, jotta muutos on mahdollinen. (Baron & Greenberg 1995, 639.)

Lämsän ja Hautalan (2004, 190) mukaan muutosvastarinta ei ole epänormaali ja häiritsevä ilmiö, vaan kyse on normaalista suruprosessista, joka muutostilanteessa on aina tehtävä. Muutos edellyttää aina vanhasta maailmankuvasta ja toimintatavoista luopumista. Tällöin on tärkeää, että ihmiset saavat surra ja luopua rauhassa entisestä ennen kuin uutta synnytetään tilalle. Muutoksen kieltäminen, tilanteesta johtuva vihaisuus, masennus tai oman hyödyn tavoittelu ovat normaaleja ilmiöitä

muutoksessa. Näiden seikkojen tiedostaminen ja ymmärtäminen helpottaa myös muutosvastarinnan ymmärtämistä. Surutyöhön ei pidä kuitenkaan jäädä kiinni, vaan sen tehtävä on auttaa yksilöä ymmärtämään organisaation monimutkaisuutta.

### **Muutosvastarinnan hallinta**

Yleensä muutosta vastustetaan, koska aiemmat muutostilanteet on koettu vaikeiksi ja ongelmallisiksi. Mitä enemmän muutoksesta nähdään olevan itselle hyötyä, sitä myönteisemmin siihen suhtaudutaan. Mitä paremmin ymmärrämme muutosta, sitä vähemmän pelkäämme sitä. Keskeiseen rooliin nousee työntekijöiden ja esimiesten välinen luottamus. Mitä enemmän esimiehiin luotetaan, sitä suurempi on muutosmyönteisyys. Mikäli työntekijä on epävarma omista kyvyistään ja selviytymisestään muutostilanteessa, suhtautuu tämä todennäköisesti muutokseen kielteisesti. (Pierce, Gardner & Dunham 2001, 633 - 634.)

Muutoksen hyväksymistä voidaan edistää henkilöstöä kouluttamalla ja viestintää lisäämällä. Ihmisillä on oikeus tietää, mitä muutos tarkoittaa, milloin se tapahtuu, kuinka se tapahtuu, miksi se on tarpeen ja kuinka se heihin vaikuttaa. Informaation lisäksi on tärkeää sitouttaa henkilöstö muutokseen ja ottaa heidät siihen jo alkuvaiheessa mukaan. Tämä on tärkeää koska henkilöstöllä voi olla tietoa, joka lisää muutoksen laatua tai vaikutusta. Lisäksi sitouttaminen lisää työntekijöiden muutosmyönteisyyttä. (Pierce, Gardner & Dunham 2001, 636 - 637.)

Vuorovaikutus auttaa ryhmän jäseniä kokoamaan yhteen enemmän informaatiota kuin heillä itsellään on. Tiimin tai työryhmän jäsenten yhteisissä keskusteluissa syntyy yhteinen, tarkempi käsitys tarkasteltavan ongelman luonteesta tai tehtävästä. Vuorovaikutukselle on tämän vuoksi muutostilanteissa luotava hyvä pohja, jotta ryhmän jäsenet voivat jakaa

tietoaan ja myös hyödyntää ryhmän yhteistä informaatiota (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 111.)

Vuorovaikutuksella on toki muitakin tehtäviä kuin tiedon yhteen kokoaminen. Työyhteisössä vuorovaikutusta tarvitaan toki ongelmien ratkaisemiseen, mutta esimerkiksi myös työtehtävien koordinointiin, me-hengen luomiseen sekä työyhteisön jäsenten itsensä kehittämiseen sekä minän ilmaisemiseen. Muutostilanteeseen liittyy aina paljon uutta tietoa, joka aiheuttaa organisaatiossa epäselvyyttä. Ilman vuorovaikutusta tätä tietoa ei päästä käsittelemään.

Kun kyseessä on suuri muutos, henkilöstölle olisi tarjottava myös henkistä tukea. On äärimmäisen tärkeää, että henkilöstöllä on tunne, että heistä välitetään. Tukea voidaan antaa yksilöllisessä ohjauksessa tai ryhmäkeskusteluissa. Yleisimmin tuki tulee työntekijän lähimmän esimiehen tai työtoverin taholta (Pierce, Gardner & Dunham 2001, 636-637.)

## **1.2. Muutosviestintä**

Viestintä nähdään tässä opinnäytetyössä Lee Thayerin 1968 kehittämän mallin mukaisesti dynaamisena prosessina, jossa yksilöt luovat ja tulkitsevat tietoa vuorovaikutusprosessissa (ks. esim. Ruben & Stewart 1998, 32-34). Thayerin mallin mukaan viestit eivät välity vastaanottajalle sellaisenaan, vaan vastaanottaja tekee niistä aina oman tulkintansa. Palaute palvelee tässä prosessissa viestien tulkintaa. Viestintä on siis spiraalimainen prosessi, jossa tietoa luodaan ja tulkitaan yhteistoiminnassa. Näin tapahtuu myös kuntaliitoksessa. Siinä kuntien ylin johto eli käytännössä kunnanjohtajat viestivät kuntaorganisaatioiden yhdistymiseen liittyvistä asioista ensin keskijohdolle eli käytännössä eri

vastuualueiden johtajille, jotka puolestaan viestivät muutoksista edelleen kuntien työntekijöille. Lisäksi kunnanjohtajat pitävät tiedotustilaisuuksia koko henkilöstölle, joissa asioista kerrotaan koko henkilöstölle yhtäaikaisesti.

### **Viestintästrategia**

Muutosviestinnän toteuttamiseksi ja viestien tulkinnan parantamiseksi organisaatiossa on Klein (1996) kehittänyt Lewinin kolmevaiheista muutosmallia hyödyntävän muutoksen viestintästrategian mallin. Siinä hän pyrkii ottamaan huomioon useissa empiirisissä tutkimuksissa havaittuja viestinnän periaatteita, jotka yhdessä antavat pohjaa viestintästrategialle. Näitä periaatteita ovat Kleinin (1996, 34) mukaan muun muassa seuraavat:

- Viestien moninaisuus vaikuttaa viestien muistamiseen.
- Useampien medioiden käyttö on yhtä mediaa tehokkaampaa.
- Kasvokkaisviestintä on tärkein viestintämuoto.
- Lähin esimies on oletetu ja paras organisaation virallisen informaation lähde.
- Organisaation linjahierarkia on tehokkain organisaation virallisen viestinnän kanava.
- Mieliopidejohtajat ovat tehokkaita asenteiden ja mielipiteiden muokkaajia.
- Henkilökohtaisesti merkittävä informaatio muistetaan paremmin kuin abstrakti, itselle vähemmän tärkeä ja yleinen informaatio.

Kleinin (1996) viestintästrategian mukaan muutoksen ensimmäisessä vaiheessa eli *sulattamisessa* on tarpeen perustella muutoksen tarvetta ja tilanteeseen johtaneita syitä sekä yksilöidä ja selittää muutosohjeita. Lisäksi tässä vaiheessa on hyvä esitellä muutosprosessin etenemistä ja selvittää sen ensivaiheita. Toisessa eli *uudelle tasolle siirtymisen* vaiheessa

viestintä tulee kohdistua henkilöstön informointiin siitä, kuinka muutosprosessi etenee. Lisäksi viestintää tarvitaan nostamaan esille prosessiin mahdollisesti vaikuttavia mielipiteitä ja ehdotuksia. Toisaalta viestintä on tärkeässä asemassa myös henkilöstön rohkaisemisessa ja tukemisessa sekä henkilöiden välisten roolisuhteiden ja -odotusten selventämisessä. Kolmannessa eli *jäädymisen* vaiheessa viestintää tarvitaan etenkin onnistumisten julkistamiseen koko organisaatiossa sekä muutosprosessin laajentamiseen kaikille tarkoituksenmukaisille alueille (Klein 1996, 37.)

### **Esimiehet ja työntekijät muutosta viestimässä**

Muutoksen alussa henkilöstöä kiinnostaa ennen kaikkea oma tulevaisuus: Miten minun käy, miten muutos vaikuttaa tehtäviini, palkkaukseeni ja henkilöstöetuihini? Kuka on esimieheni ja ketkä työtovereitani?

Muutosviestintä on alkuvaiheessa epävarmuuden käsittelyä. Niille, jotka eivät ole suoranaisesti tekemisissä muutosprosessin kanssa, on kerrottava mitä tapahtuu. Niille työntekijöille, joita muutos koskee, on kerrottava, kuinka muutos tulee heihin vaikuttamaan. Esimiesten on kerrottava, millaisia heidän uudet roolinsa organisaatiossa tulevat olemaan ja millaiseksi heidän vastuunsa tulevat muodostumaan. Lisäksi esimiesten tulee puuttua kaikkeen mahdolliseen väärään informaatioon, jota organisaatiossa esiintyy. (Klein 1996, 41.)

Klein näkee viestinnän suoraviivaisena asioiden ja näkemysten siirtona henkilöltä toiselle. Käytännössä esimies voi kertoa työntekijän tehtävien muutoksista ja uusista vastuualueista, mutta ne muotoutuvat ja muuttuvat todellisiksi vasta vuorovaikutuksessa esimiehen ja omien työkavereiden kanssa.



Suurista muutoksista tiedottamisen pitää lähteä aina ylimmästä johdosta, jonka täytyy varmistua siitä, että sanoma saavuttaa kaikki organisaatiotasot. Johtamisessa merkittävässä asemassa on juuri viestintä, se kuinka vakuuttavasti esimiehet kykenevät kertomaan toiminnan tavoitteista työntekijöille. Etenkin muutoksen alkuvaiheessa esimiesten tulisi tarjota työntekijöille mahdollisuus keskusteluihin kasvokkain ja osata vastata esille nouseviin kysymyksiin. (Juholin 2001, 242 - 251.) Vuorovaikutus on keskeisessä asemassa johtamisessa, sillä miten muuten esimerkiksi esimies voi varmistaa muutosviestin saavuttaneen henkilöstön. Johtamisessa tarvitaan muu muassa palautetta, jonka avulla esimies pystyy tulkitsemaan alaistensa suhtautumista, tarkkailemaan viestintänsä herättämiä tunteita ja vaikutuksia. Ylimmällä tasolla johtamiseen liittyy kunnissa paitsi poliittinen tavoitteenasettelu ja budjetointi, myös strateginen johtaminen, kun vastaavasti keski- ja alemman johdon tasolla johtaminen on kytköksissä etupäässä toiminnan välittömään ohjaamiseen (Oulasvirta & Brönnkärr 2001, 99).

Kun muutos etenee käytäntöön viestintä saa erityisen luonteen, jossa esimiesten tulisi olla tarpeeksi selvillä muutoksista, jotta he osaisivat asiantuntevasti vastata henkilöstölle heitä mietityttäviin kysymyksiin. Annettavan tiedon tulisi tukea muutosprosessin etenemistä ja sen tulisi vähentää epävarmuutta. Esimiesten tulisi toistuvasti ilmaista oma tukensa käynnissä olevalle muutokselle. Usein esimiehen oma muutosmyönteisyys tulee esiin vain alkuvaiheessa, ei koko prosessin ajan. (Klein 1996, 41.) Leif Åberg (1997, 167) mukaan vuorovaikutustilanteessa on tärkeää, että esimies kuuntelee aktiivisesti sekä tarkistaa, että asiat on ymmärretty. Myös rinnakkaisten viestintäkanavien käyttö korostuu etenkin pystysuuntaisessa viestinnässä. Muutostilanteissa esimiehen rooli oman joukon motivoijana, innostajana, hengen luojana ja valmentajana korostuvat (Åberg 1997, 167). Viestinnän tulisi olla monisuuntaista,

jatkuvaa ja konkreettista, jotta ihmiset voisivat olla tyytyväisiä saamansa tiedon määrään ja laatuun ( Klein 1996, 42).

Henkilöstön tulisi saada itse kertoa, miltä heistä tuntuu, miten he ymmärtävät asian ja mitä ehdotuksia heillä on muutoksen suhteen. Tällä tavoin esimies voi rakentaa ymmärrystä muutosta kohtaan ja sitouttaa henkilöstöä mukaan prosessiin (Zorn, Page & Cheney 2000, 557). Parhaiten henkilöstölle avautuu mahdollisuus kertoa tuntemuksistaan tilanteissa, joissa esimies ja mahdollisesti kunnan ylin johto ovat paikalla. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet sekä muut palaverit, joissa liitokseen liittyviä asioita käsitellään. Myös epäviralliset tilaisuudet, kuten kahvihuone- tai käytäväkeskustelut ovat tärkeitä.

Brooksin (2003, 30 - 31.) mukaan esimiehen viestintätaidot ja karisma ovat ratkaisevassa asemassa silloin, kun organisaatiossa halutaan saada muutoksia aikaan. Esimiehen tulisi kyetä mukauttamaan viestintäänsä eri ryhmien tarpeiden mukaan. Se mikä yhdessä ryhmässä saattaa kuulostaa mahdollisuudelta, voidaan toisessa ryhmässä kokea uhkana. Yksi tärkeä tekijä on myös tapa, jolla muutoksesta kerrotaan. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota sanoman selkeyteen ja tuoda esiin myös muutokseen liittyviä negatiivisia asioita. Näin henkilöstö saa realistisen kuvan muutoksesta.

Ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoilla. Työntekijöille tulisi antaa aikaa käsitellä muutoksia heille ominaisella tavalla. Esimiehen tulisi myös sietää muutoksen arvostelemista ja toimintatapojen kritiikkiä. Negatiiviset tunteet on hyvä päästää pintaan, jotta ne eivät jää pinnan alle ja vaikuta siten muutoksen onnistumiseen.

Työntekijöiden ottaminen mukaan muutosprosessiin jo alkuvaiheessa on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Koska suurin osa työntekijöistä ei ole itse tekemässä päätöksiä eivätkä tarkkaan tiedä mitä tapahtuu, pääsevät huhut ja epävarmuus helposti valloilleen organisaatiossa. Siksi on tärkeää, että työntekijöillä olisi mahdollisuus tuoda esiin muutosta koskevat ajatukset ja mahdolliset huolet. Heille olisi myös tarjottava yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa muutoksesta.

Työntekijöille tulisi selittää miten muutos vaikuttaa heidän roolinsa ja vastuuseensa. (Klein 1996, 41.) Muutosprosessin onnistumisen kannalta on varmasti hyvä, että sen suunnittelussa, ohjaamisessa ja toteutuksessa on mukana henkilöitä kaikilta kuntaorganisaation tasoilta. Näin estetään se, että jokin henkilöstöryhmä tai organisaation osa jäisi vaille tärkeää tietoa.

Yksilöiden täytyy sisäistää muutos ja he tarvitsevat ymmärrettävää tietoa. Muutos vaatii ehkä uusien taitojen hankkimista, ainakin sellaisten taitojen, joilla tullaan toimeen uusien kollegojen ja esimiesten kanssa. Työntekijät tarvitsevat tukea muutostilanteessa eteen tulevien ongelmien kanssa. He tarvitsevat myös rohkaisua uusien toimintatapojen käytössä. (Carnall 2003, 253.)

Yksi organisaation haasteista on työntekijöiden sitouttaminen muutokseen. Henkilöstön sitouttaminen onnistuu vasta, kun muutostavastarinta on saatu sulamaan. (Lehto 1990, 105.)

Muutostilanteessa organisaation sitoutuminen heikkenee, lojaalisuus vähenee ja vetäytyvää käyttäytymistä voi ilmetä. Myös halu vaihtaa työpaikkaa kasvaa. (Ranki 2001, 144.) Henkilöstön sitoutumista voidaan parantaa kasvokkaisviestinnällä. Carnallin (2003) mukaan tietoa tarvitaan, mutta sitäkin tärkeämpää on, että ihmiset sitoutetaan havainnoimaan ja tulkitsemaan tuottamaansa tietoa ja jakamaan sitä koko organisaatiolle. Yhteisillä tapaamisilla on siis suuri merkitys. Ne auttavat oikeanlaisen

tiedon organisoimisessa ja merkityksentämisessä. Tapaamisissa tietoa organisoidaan käyttäytymismallien ja sääntöjen kautta (Littlejohn 1995, 315.) Muutosprosessin aikana onkin tärkeää, että organisaation jäsenet tapaavat toisiaan useasti ja keskustelevat toistensa kanssa yhteisistä kokemuksista.

## 2. KUNTA ORGANISAATIONA

Tavanomainen tapa jaotella organisaatioita on jakaa ne yrityksiin, julkishallinnon organisaatioihin ja kolmannen sektorin organisaatioihin, kuten vapaaehtoisjärjestöihin ja yhdistyksiin. Yleisesti ottaen organisaatio voidaan kuvata ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Tavoitteet voivat liittyä toiminnan kokonaistarkoitukseen tai suppeampiin osakokonaisuuksiin. Yhteisten tavoitteiden lisäksi organisaation jäsenillä on henkilökohtaisia tavoitteita, joita he pyrkivät saavuttamaan liittymällä organisaation jäseniksi. (Lämsä & Hautala 2004, 9 - 10.)

Työorganisaatiot muuttuvat niiden toimintaympäristön muuttuessa. Myös organisaatioiden toimintaa ja kehittämistä kuvaavat teoriat ja käytännöt ovat kehittyneet ajan mukana. Lindströmin (2002, 47) mukaan vuoropuhelua käyvät keskenään modernit rationaaliset organisaatioteoriat, postmodernit organisaatioteoriat ja kriittiset organisaatioteoriat. (kts teorioista lisää esim. Vasu, Stewart & Garson 1998; Eisenberg & Goodall 1997.)

Postmoderni näkökulma olettaa, että organisaatioita voi tarkastella useilla eri kriteereillä. Organisaatio nähdään jatkuvasti liikkeessä ja muutoksessa olevana toimintana. Se on ihmisten suhteiden verkosto, joka toimii joustavasti, verkostomaisesti ja innovatiivisesti. Tällainen organisaatio omaa nopeasti reagoivia ja tietointensiivisiä toimintatapoja, joiden säännöt vaihtuvat tarpeen mukaan ja jossa ihmisten tulkinnat asiantiloista eivät muodosta yhdenmukaista selitystä. Postmodernissa työyhteisössä itse työ nähdään mahdollisuuksien jatkumona, jossa toisessa päässä ovat yksilöiden luovuuteen pohjaavat mahdollisuudet ja toisessa ääripäässä

organisaation rakenteiden luomat mahdollisuudet (Eisenberg & Goodall 1997, 190). Postmodernin ajattelun mukaan tieto luodaan jatkuvasti ihmisten merkitysvälitteisessä toiminnassa. (Lämsä & Hautala 2004, 12). Vuorovaikutuksesta muotoutuva organisaation yhteinen tietoisuus näyttäytyy postmodernin ajattelun mukaan tarinoina, jotka ovat simuloitua todellisuutta organisaation tietoisuudesta (Eisenberg & Goodall 1997, 189).

Kriittiset organisaatioteoriat korostavat ihmisten välistä vapaata vuoropuhelua ja sen avulla syntyvää yhteisymmärrystä (Lindström 2002, 49). Tämä yhteisymmärrys on kuitenkin kriittisen näkökulman mukaan yleensä poliittista, joten mitään oikeaa ideologiaa ei ole olemassa (Eisenberg & Goodall 1997, 169). Mumby (2001) näkee taustalla organisaatiossa vallalla olevat voimasuhteet. Hänen mukaansa organisaation jäsenten välisten merkitysvälitteisen toiminnan pitää käynnissä valta, joka on määrittävä ja kaikkialla läsnä oleva tekijä organisaation elämässä.

Tässä opinnäytetyössä organisaatiota tarkastellaan ennen kaikkea postmodernista näkökulmasta, koska tämän näkemyksen mukaan organisaation jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja tähän kanssakäymiseen liittyy oleellisena osana merkitysten muodostaminen organisaation olemassa olost ja toiminnasta. Toisaalta myös kriittiset organisaatioteoriat tukevat ajatusta vapaasta vuoropuhelusta ja vuorovaikutuksesta organisaation jäsenten välillä. Organisaation toiminnan kannalta katsottuna vuorovaikutuksessa syntyvä yhteisymmärrys on keskeistä etenkin muutosprosessin kaltaisessa tilanteessa. Ilman vuorovaikutusta muutoksen toteuttaminen on lähes mahdotonta, sillä onnistuakseen muutoksesta täytyy olla organisaatiossa yhteinen ja jaettu näkemys.

Organisaation voidaan katsoa muodostuvan sen elementtien ja peruspiirteiden mukaan myös viidestä eri osa-alueesta, joita ovat 1) sosiaalinen rakenne eli arvot, normit ja rooliodotukset normatiivisena rakenteena, 2) organisaatioon osallistujat eli yksilöt, 3) tavoitteet, jotka kuvaavat organisaation haluamia ja toivomia päämääriä, 4) teknologia sekä 5) organisaation ympäristö (Scott 1987, Salmisen 1993, 16 mukaan). Organisaatio on siis siinä toimivia ihmisiä ja heidän välisiään suhteita sekä niihin liittyviä toimintatapoja. Sosiaaliset rakenteet tekevät yhteisön johtamisen mahdolliseksi ja luovat näkemystä siitä, miten organisaatiossa yhteisten päämäärien toteuttamiseksi toimitaan ja mikä tuo päämäärä oikeastaan on. Sosiaalisilla rakenteilla tarkoitetaan tässä työssä työyhteisön jäsenten välisiä virallisia ja epävirallisia suhteita ja ihmisten muodostamia ryhmiä sekä verkostoja.

### **Viestintä vuorovaikutusprosessina**

Ihmisten välinen vuorovaikutus ja viestintä ovat olennainen osa organisaatioiden toimintaa. Etenkin muutostilanteessa viestinnän merkitys korostuu. Kuitenkin viestintä nähdään muutosta käsittelevässä kirjallisuudessa edelleen pitkälle mekaanisena tiedon siirtona. Tunnetuin viestinnän siirtomalli on niin sanottu Shannonin ja Weaverin malli, jossa viestintä nähdään yksisuuntaisena sanomien siirtona. Olettamuksena mallissa on, että sanoma sisältää myös viestin merkityksen. Lähettäjä on siis koodannut merkityksen sanoman sisään. Viestin vastaanottaja puolestaan tulkitsee sanoman omista lähtökohdistaan. Lisäksi sanoman perillemeno haittaavat erilaiset häiriötekijät, jotka vaikuttavat viestin vastaanottamiseen. (katso esim. Ruben & Stewart 1998, 25-26.)

Ongelmana mekanistisessa näkemyksessä on se, että usein vastaanottaja tulkitsee viestin eri tavalla kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Ilman vuorovaikutusta, eli lähetetyistä viesteistä saatavaa palautetta, jää viestin

lähettäjä usein vastaanottajan tulkinnasta epätietoiseksi. Viestin vastaanottaja puolestaan ei voi olla varma, mitä viestin lähettäjä on tarkoittanut.

Tässä tutkimuksessa viestintää tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta kuin pelkästään tiedon siirtona tai tiedon jakamisena. Merkityksiä tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Viestinnässä ei pelkästään välitetä asioita eteenpäin, vaan luodaan yhdessä toisten kanssa jotain merkityksellistä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 76). Tästä näkökulmasta vuorovaikutus kuntaorganisaatiossa voidaan nähdä yhteisen tiedon ja näkemyksen luomisena. Kyse on siis sosiaalisesta toiminnasta, jonka avulla luodaan ja ylläpidetään itseä tai toisia koskevia näkemyksiä sekä yhteyttä toisiin ( Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 76).

### **Vuorovaikutus organisaatiossa**

Organisaation jäsenten välistä vuorovaikutusta lähestytään tässä tutkimuksessa Karl Weickin vuonna 1969 kehittämän organisaation tiedon järjestämisen teorian näkökulmasta. Sen mukaan organisaation toiminta perustuu sen jäsenten väliselle viestinnälle ja yhteiselle tiedon käsittelylle. Weick esittelee kaksi toisilleen läheistä viestintäprosessia, joita organisaatio käyttää selvitäkseen uuden tiedon aiheuttamasta epäselvyydestä. Organisaatio käyttää tiedon käsittelyyn sääntöjä (rules) sekä syklistä prosessia (cycles). Säännöt ovat organisaation tuttuja toimintatapoja, joita organisaatio käyttää arkipäivässään. Ne myös auttavat tunnistamaan organisaatioon tulevan uuden tiedon ja käsittelemään sitä. Syklinen prosessi on vaihe, jossa organisaation jäsenet käsittelevät yhdessä organisaatiolle uutta tietoa. Syklinen prosessi on viestinnän työkalu, jota organisaatio käyttää vähentääkseen uuden tiedon epäselvyyttä. (Kreps 1990, 105-109.)



Säännöt ovat verrattavissa ihmisten tapaan tulkita ja uudelleen tulkita viestejä. Organisaation jäsenet luovat oman soveliaan tavata suhtautua uuteen tietoon aivan kuten yksilöt uudelleen tulkitsevat viestejä. Sääntöjen avulla organisaation jäsenet kykenevät päättämään tiedon epäselvyyden ja samalla valitsemaan oikean tavan suhtautua siihen. Syklinen prosessi on vuorovaikutustilanne, johon kuuluu kolme vaihetta. Asian esittely, reaktio esitettyyn asiaan ja sopeutuminen siihen. Mitä enemmän epäselvää tietoa organisaatiossa joudutaan käsittelemään, sitä enemmän organisaation jäsenet ovat riippuvaisia syklisestä viestintäprosessista. (Kreps 1990, 110.)

Käytännössä Krepsin kuvaama prosessi tarkoittaa muutokseen liittyvän uuden tiedon käsittelyä organisaation jäsenten kesken vuorovaikutusprosessissa. Uutta tietoa jäsenetään ja selvennetään keskustelemalla ja pohtimalla yhdessä. Vuorovaikutuksen tuloksena uusi tieto joko omaksutaan ja otetaan käyttöön tai se hylätään, koska jotkin organisaation jäsenten luomat aikaisemmat suhtautumistavat ovat ristiriidassa uuden tiedon kanssa.

Kuntaliitoksen kaltaisessa muutostilanteessa organisaatio joutuu käsittelemään paljon uutta tietoa. Weickin (1979, 117) mukaan jokaisessa organisaatiossa muutos on enemmän sääntö kuin poikkeus. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset elävät jatkuvassa tapahtumien virrassa. Mutta mikäli muutos on liian jatkuvaa, on kenen tahansa pidemmän päälle hankalaa ottaa selvää tapahtumista. Ilman, että ihmisillä on mahdollisuus pysäyttää, pitää tauko tai käydä uudelleen läpi tilanteita, muutostapahtumiin on hankala ottaa osaa.

Tiedon käsitteleminen on Weickin mallin mukaan kolmivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa organisaatio tulee tietoiseksi uudesta tiedosta ja käyttää sopivia sääntöjä ja syklisiä prosesseja tiedon

käsittelyssä. Toisessa vaiheessa määritellään ovatko käytetyt säännöt ja sykliset prosessit olleet tehokkaita ja selventäneet uutta tietoa organisaatiolle vai tarvitseeko joitakin prosesseja käydä uudelleen läpi. Kolmannessa vaiheessa kaikki se tieto, millä organisaatio on vastannut uuteen tietoon, kerätään ja talletetaan organisaation muistiin. Erilaiset sykliset prosessit, joita on luotu uuden tiedon käsittelyssä, arvioidaan ja valitaan käyttökelpoisimmat prosessit. Niistä tehdään uusia sääntöjä organisaatiolle vastaavien tilanteiden käsittelemiseksi tulevaisuudessa. (Kreps 1990, 114.)

Organisaatiolla on olemassa tietyt säännöt ja syklit, jotka ovat työkaluja käsiteltäessä monimutkaisempaa tietoa. Välillä organisaatiossa tullaan tilanteeseen, jossa käsiteltävä tieto tuntuu hyvin vaikealta ja epämääräiseltä. Tässä tilanteessa organisaatio tarvitsee entistä enemmän aikaa ja mahdollisuuksia tiedon käsittelyyn yhdessä. Vuorovaikutus ja sen laatu nousevat siis keskeiseen asemaan uuden tiedon käsittelemisessä. Tiedon käsittelyprosessissa nämä kolme vaihetta liittyvät tiiviisti toisiinsa. Käsittelyprosessissa tarvitaan palautetta, sillä se koordinoi ja yhdistää viestintää eri vaiheiden välillä. Weickin mallissa palautteen avulla organisaation aiempaa tietoa voidaan käyttää uuden tiedon käsittely- ja valintavaiheissa. (Kreps 1990, 113 - 114.)

Organisaatioissa oletetaan käytävän jatkuvaa keskustelua siitä, miten organisaation jäsenet ajattelevat, jotta syntyisi yhteistä ymmärrystä. Organisaatio tai ryhmä käy keskustelua epäselvistä asioista. Tämän jälkeen keskustelua arvioidaan ja sen pohjalta pyritään järjeistämään tapahtunutta. Tämän prosessin lopputulokset talletetaan lopuksi organisaation muistiin. Perusidea on vähentää prosessin avulla epäselvyyttä ja tätä kautta saada jokin käsitys siitä, mitä oikeastaan on tapahtunut. (Weick 1979, 133 - 134.)

Gary L. Kreps on vuonna 1980 esittänyt kuusi Weickin malliin perustuvaa suositusta uuden tiedon järjestämiseen organisaatiossa.

1. Esimiesten tulisi kannustaa työntekijöitä riittävään vuorovaikutukseen käsiteltäessä uutta tietoa.
2. Selviytyäkseen muutoksista organisaation tulisi aina hyödyntää syklisiä prosesseja tietoa käsitellessään. Jos prosessista luovutaan, tietoon reagoidaan helposti väärällä tavalla ja hukataan tarpeellista energiaa organisaatiosta.
3. Tietoa tulisi arvioida huolella, jotta väärinymmärryksiltä vältytään.
4. Työntekijöitä tulisi rohkaista tekemään kysymyksiä käsiteltäessä vaikeita uusia asioita. Asioita tulisi työstää ryhmässä, ei pelkästään yksilötasolla.
5. Esimiesten tulisi keskittyä enemmän ryhmien kuin yksilöiden viestintäkäyttämiseen, koska organisaation hallinta saavutetaan yksilöiden välisten suhteiden kautta.
6. Erilaisilla säännöllisillä koulutusohjelmilla, ryhmätöillä ja kokouksilla voidaan helpottaa viestintäkäyttämisen muokkautumista organisaatiossa. (Kreps 1990, 117.)

Etenkin muutostilanteissa asioita tulisi työstää ryhmässä, ei pelkästään yksilötasolla. Esimiesten tulisi kiinnittää enemmän huomiota ryhmien viestintäkäyttämiseen. Erilaisilla koulutusohjelmilla, ryhmätöillä ja palavereilla voidaan helpottaa etenkin organisaation muutoksen hallintaa.

### **Organisaatorakenteen muotoja**

Erilaisia organisaatorakenteen muotoja on useita. Ehkä tunnetuin malli perustuu Frederick Taylorin 1900-luvun alussa esittämään tieteellisen liikkeenjohtamisen käsitteeseen. Tässä funktionaalisessa tai toimintokohtaisessa rakenteessa organisaation toiminnot on erotettu

omiksi erikoistuneiksi yksiköikseen samankaltaisten työtehtävien mukaan (Lämsä & Hautala 2004, 160). Tällainen organisaatio on usein jäykän byrokraattinen ja siinä korostuvat vakiintuneet toimintatavat, virallinen viestintä ja yksilön asema hierarkiassa (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 18).

Taylorin ajattelulle pohjaa muun muassa divisioonarakenne, jota sovelletaan erityisesti suurissa monialayrityksissä. Tässä rakenteessa organisaatio jakautuu erityisiin liiketoimintayksiköihin, jotka hoitavat itsenäisesti omaa toiminta-alueaan. Silloin kun nämä yksiköt vastaavat itsenäisesti myös omasta tuloksestaan, puhutaan tulosityksiköistä. Valta on niissä hajautettu, joten yksikön johtaja vastaa omasta yksiköstään ja ylin johto eri yksiköistä koostuvan kokonaisuuden johtamisesta ja kehittämisestä. Yleisiä organisaatoranteita ovat myös matriisirakenne ja projektirakenne. Matriisirakenteessa organisaation eri osat ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa ja eri toimintayksiköt tavallaan läpäisevät organisaation eri toiminnot. Projektirakenteessa henkilöt eri osastoilta kootaan hoitamaan yhteistä projektia tai useita projekteja (Lämsä & Hautala 2004, 160 - 162.)

Tässä opinnäytetyössä kuntaorganisaatio nähdään pitkälti tulosityksikköorganisaationa, jolla on selkeä hierarkia, jossa ylimpänä on kunnan johto ja sen alla eri toimintoja suorittavat yksiköt. Näiden apuna ovat erikoistuneet toiminnot, kuten taloushallinto ja kunnan kanslia. Kunnan voidaan nähdä jakautuvan eri tulosityksikköjen mukaan pitkälle itsenäisesti toimiviin yksiköihin, kuten esimerkiksi tekninen toimi, sosiaali- ja terveystoimi, koulutoimi jne. Myös kuntayhtymät voidaan nähdä omina tulosityksiköinä. Yksiköt puolestaan jakautuvat useisiin eri toimialoihin, kuten esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimi, joka voidaan jakaa kotihoitoon, terveydenhoitoon, sosiaalitoimeen jne.

Julkishallinnon ja yksityisen sektorin organisaatiot eroavat toisistaan varsinaisen päämääränsä suhteen. Yksityiset organisaatiot pyrkivät toiminnallaan maksimoimaan taloudellisen hyötynsä turvatakseen näin organisaation toiminnan tulevaisuuden. Päämääränä on omien markkinaosuuksien säilyttäminen. Julkishallinnon organisaatiot puolestaan saavat olemassaolonsa oikeutuksen yleensä lakien ja asetusten kautta. Niiden talous toimii yleensä verotulojen varassa. Ne myös ovat olemassa julkisen hallinnon ylläpitämiseksi, hoitavat siis kansalaisten yhteisiä asioita. Toisin sanoen, julkiset organisaatiot ovat olemassa kansalaisten palvelemiseksi. (Vasu, Stewart & Garson 1998, 6 - 7.)

Salmisen (1993, 16) mukaan julkinen organisaatio eroaa yksityisestä, voittoa tuottavasta organisaatiosta muun muassa poliittisuutensa ja demokraattisiin päätöksentekoprosesseihin kytkeytymisen kautta, toiminnan palveluluonteen sekä muodollisten ja byrokraattisten toimintarakenteidensa kautta. Byrokratiaa leimaa toisaalta säännelty virkavalta, jonka ominaisuuksia ovat hierarkkisuus, työnjako ja erikoistuminen (Oulasvirta-Brännkärr 2001, 99). Julkisen organisaation tehokkuus riippuukin pitkälti siitä, kuinka motivoituneita hallinnossa työskentelevät ihmiset ovat työtään tekemään (Salminen 1993, 68).

Julkisen kuntaorganisaation toimintaa leimaa politiikka.

Kuntaorganisaatiossa kunnanjohtajat ovat vastuussa sekä virkamiehille että luottamushenkilöille. Poliittisin perustein valitut luottamushenkilöt vaihtuvat neljän vuoden välein kunnallisvaaleissa. Julkiset organisaatiot ovat siis osa julkista hallintoa, joka puolestaan on osa poliittista järjestelmää (Vasu, Stewart & Garson 1998, 7).

Julkiset organisaatiot toimivat poliittisen mandaatin alla, joka osaltaan rajoittaa esimiesten joustavaa ja autonomista johtamista. Julkisen organisaation esimiehet ovat suoran poliittisen vaikutuksen alaisia esimerkiksi luottamushenkilöiden ja kuntalaisten taholta. Julkisilla organisaatioilla on erilaisia valvontajärjestelmiä, joilla turvataan toiminnan oikeudenmukaisuus veronmaksajille. (Vasu, Stewart & Garson 1998, 19.) Julkisten organisaatioiden yhteydessä puhutaan myös vallasta ja vallankäytöstä. Ari Salmisen (1993, 17) mukaan julkiseen toimintaan kuuluu vallankäyttö, jossa kohtaavat toisaalta institutionaalinen valta, jota käyttävät viranomaiset sekä poliittisten voimien vaikutus. Valta rakentuu Salmisen mukaan julkisissa organisaatioissa usein pysyvien ja formaalien valtasuhteiden varaan, joita leimaavat totteleminen, alistussuhteet ja yksipuoliset käskysuhteet. Suurinta vaikutusvaltaa kunnan hallinnon ja toimintojen kokonaisvaltaisessa johtamisessa käyttää kunnanjohtaja, mutta merkittäviä vaikuttajia ovat myös johtavat viranhaltijat sekä edustamiensa ryhmien arvostuksen saavuttaneet luottamushenkilöt (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 30).

Kunta voidaan siis nähdä organisaationa, jolla on selkeä hierarkia, jossa ylimpänä on kunnan johto ja sen alla eri toimintoja tulosvastuullisesti suorittavat yksiköt. Kuntaorganisaation päämääränä on puolestaan hallinnon ylläpito ja kuntalaisien tarvitsemien palveluiden tuottaminen. Kunta, kuten muutkin organisaatiot koostuvat siinä toimivista ihmisistä ja heidän välisistä suhteistaan sekä niihin liittyvistä toimintatavoista. Nämä sosiaaliset rakenteet ohjaavat muun muassa sitä, miten organisaatiossa toimitaan yhteisten päämäärien toteuttamiseksi. Ilman viestintää ei ole myöskään organisaatioita. Se on välttämätöntä toimintaa, joka mahdollistaa organisaation jäsenten välisen yhteistyön ja tätä kautta koko yhteisön olemassaolon. Vuorovaikutusta tarvitaan etenkin kuntaliitoksen kaltaisessa tilanteessa, johon liittyy paljon myös uutta tietoa. Tämän

tiedon käsittelemiseksi ja sen aiheuttaman epäselvyyden vähentämiseksi organisaation jäsenet tarvitsevat avoimia, tasa-arvoisia ja säännöllisiä mahdollisuuksia yhteisen tiedon ja näkemysten luomiseen.

## 3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

### 3.1. Tutkimustehtävä ja -menetelmät

Tämä pro gradu -työ tarkastelee sitä, kuinka muutoksesta on Pieksänmaan kunnassa organisaation sisällä viestitty ja miten eri tahot organisaatiossa ovat viestinnän kokeneet. Tutkimus pyrkii selittämään muutosviestintää ilmiönä kuntaliitostilanteessa: Kuinka kunnan henkilöstö ja heidän esimiehensä muutoksesta viestivät ja miten muutosta käsitteellistettiin ja millaisia merkityksiä se sai vuorovaikutusprosesseissa. Tavoitteena on siis tuoda esiin näkemys, että muutoksessa on kyse viestinnästä, kunnan koko organisaation jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta.

Tutkimusaiheena muutosviestintä kuntaliitostilanteessa on mielenkiintoinen, sillä Suomessa on viime vuosina tehty useita kuntaliitoksia ja useita liitoksia on parhaillaankin selvittelyn alla. Kuntaliitosten yhteydessä on kiinnitetty varsin paljon huomiota siihen, kuinka muutoksista viestitään niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolelle, kuntalaisille. Vähemmälle huomiolle on jäänyt se, kuinka muutosta on käsitteellistetty vuorovaikutusprosesseissa kunnan henkilöstön ja heidän esimiestensä välillä.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka kunnan työntekijät kokivat saaneensa tietoa muutoksista, joita vuonna 2004 toteutettuun kuntaliitokseen liittyi? Oliko tieto saatavilla riittävästi ja tarpeeksi nopeasti? Mitä kautta tieto tavoitti työntekijät ja käytettiinkö minkä verran epävirallisia viestintäkanavia? Miten ja millä tavoin esimiehet kertoivat tulevista muutoksista alaisilleen? Tämän tutkimuksen avulla pyritään saamaan tietoa siitä, millaiseksi muutoksesta viestiminen on koettu ja



kuinka kuntaliitoksen kaltaisessa muutostilanteessa viestintää voitaisiin kuntaorganisaatiossa kehittää. Vastausta tutkimusongelmaan haetaan yhden tutkimuskysymyksen avulla:

*Millaiseksi työntekijät ja esimiehet kokivat viestinnän määrän, laadun ja viestintäkäytänteet muutoksen viestintäprosessissa?*

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, jossa on kerätty intensiivistä, yksityiskohtaista tietoa Pieksänmaan kunnan henkilöstön ja esimiesten viestinnästä kuntaliitoksen yhteydessä. Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan tässäkin tutkimuksessa aineistoa on päädytty keräämään useammalla metodilla. Tapa, jolla tutkimuskohdetta tässä tutkimuksessa lähestytään, on tyypiltään tapaustutkimus, jossa yhdistyvät kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote. Kuntaorganisaation jäsenten välisestä viestinnästä selvitetään sitä, millaista heidän välisensä viestinnän ja vuorovaikutuksen tulisi olla, jotta siinä onnistuttaisiin.

Vaikka tässä tutkimuksessa käytetään rinnan määrällisiä ja laadullisia menetelmiä, noudattaa tutkimus pitkälle kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita. Tulosten pohjalta ei pyritä tekemään yleistyksiä, eikä se olisi tutkittavan joukon pienuuden takia mahdollistakaan. Tämän tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Ajatuksena on, että tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti, saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja se, mikä toistuu ehkä myös tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 171).

Tutkimus korostaa tutkittavien omien kokemusten ja käsitysten merkityksellistä luonnetta. Kuntaorganisaation esimiesten ja henkilöstön

oman kokemuksen selvittäminen onkin tämä tutkimuksen keskeisin tavoite. Myös tutkimusmenetelmien valinnalla on haluttu tuoda tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” mahdollisimman hyvin esille.

### **Tutkimusmenetelmät**

Tässä pro gradu -tutkimuksessa päädyttiin käyttämään määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä tutkittavan ilmiön luonteesta johtuen. Koska tutkimuksessa haluttiin kartoittaa henkilöstön käsityksiä organisaation muutoksen viestinnästä laajasti, katsottiin kvalitatiivinen menetelmä ja tässä tapauksessa survey-kysely parhaaksi aineistonkeruumenetelmäksi.

Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, sillä kolmen kunnan alueella työskentelevät henkilöt ovat muuten hankalasti tavoitettavissa. Koko henkilöstölle lähetettävä kyselylomake on myös taloudellinen tapa kerätä tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 184.)

Kyselyn heikkoutena voidaan muun muassa pitää sitä, että aineisto saattaa jäädä pinnalliseksi. On vaikea varmistua vastaajien suhtautumistavasta tutkimukseen, ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Lisäksi on vaikea kontrolloida väärinymmärryksiä. Ja kato nousee joskus suureksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 184.) Kyselyyn haettiin syvyyttä yhdistämällä siihen laadullisia elementtejä. Tällainen menetelmien yhdistäminen voi tapahtua esimerkiksi täydentämällä määrällistä aineistonkeruuta laadullisella aineistonkeruulla (Bryman 1992, 60). Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeeseen mukaan otetuilla neljällä avoimella kysymyksellä saatiin kvalitatiivista aineistoa kvantitatiivisen rinnalle.

Jotta kuntaliitoksen yhteydessä toteutetusta muutosviestinnästä vastaavien esimiesten käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä saataisiin kartoitettua syvällisesti, päädyttiin heidän kohdallaan käyttämään kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivinen menetelmä soveltuu myös erityisen hyvin tämän tutkimuksen kontekstiin kohdeorganisaation muutostilan vuoksi.

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä lisäämään ymmärrystä ja tietoa esimiesten omista käsityksistä ja kokemuksista, tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Haastattelu on tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuva menetelmä, ja se antaa tietoa haastateltavan käsityksistä ja kokemuksista haastateltavan omin sanoin kerrottuna (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Haastattelu on yksi käytetyimpiä menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ja se on myös hyvä menetelmä uuteen aiheeseen tutustuttaessa.

Teemahaastatteluun päädyttiin tässä tutkimuksessa, koska yksittäisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen lähestymistapa nähdään tässä tutkimuksessa toisiaan täydentävinä, ei kilpailevina suuntauksina (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 127). Koska laajaa ja syvällistä aineistoa on vaikea saavuttaa jollakin yksittäisellä tutkimusmenetelmällä, on tässä työssä päädytty käyttämään kahta menetelmää. Ennen kaikkea

kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen menetelmä on nähtävä tässä tutkimuksessa toisiaan täydentävinä menetelminä. Kyselyllä ja haastattelulla on haluttu saada erilaisia näkökohtia samasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 31-32.)

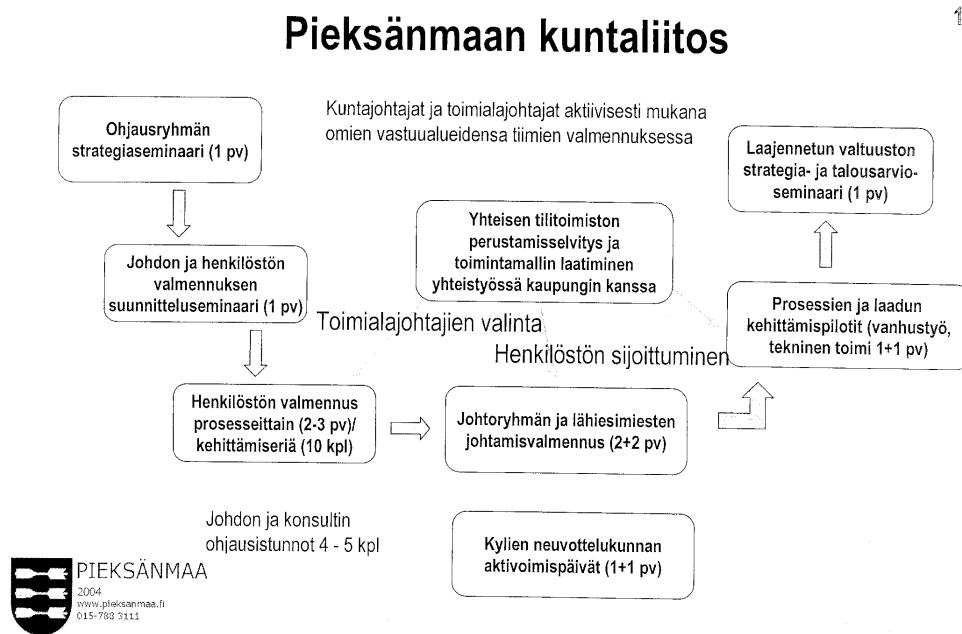
### **3.2. Tutkimuskohde**

Tämä pro gradu -työ keskittyy Pieksänmaan kunnan työntekijöiden ja heidän esimiestensä viestintään Pieksämäen maalaiskunnan, Jäppilän ja Virtasalmen kuntien liittyessä Pieksänmaan kunnaksi. Liitos tapahtui vuoden 2004 alussa. Yhdistyneistä kunnista Pieksämäen maalaiskunta oli asukasluvulla mitattuna suurin, 6278. Jäppilässä asukkaita oli 1660 ja Virtasalmella 1184. Uuden Pieksänmaan kunnan asukasluku oli 1.1.2004 8762. Uuden kunnan pinta-ala oli noin 1800 neliökilometriä.

Kuntien yhdistymisen tavoitteena oli nykyisten perus- ja erityispalveluiden määrän, laadun ja saatavuuden säilyttäminen ja parantaminen. Henkilöstöä kunnassa oli vuoden 2006 lopussa 335. Uuden kunnan haasteena oli hajautetun organisaation viestinnän rakentaminen niin, että tieto kulkisi läpi organisaation. Hallinto keskittyi entisen Pieksämäen maalaiskunnan kunnantalolle ja Virtasalmelle ja Jäppilään luotiin yhteispalvelupisteet. Osa kunnan viranhaltijoista työskenteli hajautettuna Virtasalmen ja Jäppilän yhteispalvelupisteissä.

Liitoskuntien johtoryhmä laati toimintastrategian liitoksen läpiviemiseksi. Yhtenä osana tätä strategiaa oli viestinnän suunnittelu ja toteuttaminen muutostilanteessa. Keskeisenä osana toimintastrategiaa oli henkilöstön tiimivalmennus. Valmennus aloitettiin ohjausryhmän strategiaseminaarilla, jonka jälkeen suunniteltiin esimiesten ja henkilöstön valmennus. Henkilöstön valmennus toteutettiin 2-3 päivän jaksoissa, joita

oli kaikkiaan kymmenen. Samaan aikaan valittiin myös toimialajohtajat ja sijoitettiin henkilöstö uuden kunnan tehtäviin. Samalla kun henkilöstöä valmennettiin tiimityöskentelyyn, johtoryhmä ja lähiesimiehet saivat omaa johtamisvalmennusta. Toimintastrategian rakenne ilmenee taulukosta 1.



TAULUKKO 1 Pieksänmaan kuntaliitoksen toimintastrategia. Lähde:Pieksänmaan kunta.

Vuoden 2007 alussa Pieksänmaan kunta yhdistyi uudelleen, tällä kertaa Pieksämäen kaupungin kanssa.

### 3.3. Kyselyn vastaajat ja kyselyn toteutus

Henkilöstölle suunnattu kysely tehtiin nimenomaan tätä tutkimusta varten laaditulla kyselylomakkeella. Se sisälsi etupäässä strukturoituja väittämiä, mutta myös viisi avointa kysymystä, joista viimeisessä vastaaja saattoi arvioida itse kyselyä.

Suurimmassa osassa väittämistä käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa siten, että vastausvaihtoehto yksi tarkoittaa arvioinnin positiivista päätä ja viisi arvioinnin negatiivista päätä. (1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = en samaa mieltä, enkä eri mieltä, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä). Vaihtoehto kuusi (en osaa sanoa) otettiin mukaan asteikkoon niitä vastaajia varten, jotka eivät tiedä kysyttävästä asiasta mitään. Asteikko poikkeaa yleisesti kyselyissä käytetystä negatiivisesta positiiviseen vaihtuvasta siten, että väittämät ovat tässä vastakkaisessa järjestyksessä eli vaihtuvat positiivisesta negatiiviseen.

Kahdessa kysymyksessä väittämissä käytettiin neliportaista asteikkoa siten, että vastausvaihtoehto yksi tarkoittaa positiivista arviota ja vaihtoehto neljä negatiivista arviota (1 = riittävästi, 2 = jokseenkin riittävästi, 3 = jokseenkin vähän, 5 = en lainkaan). Lisäksi yksi kysymys oli laadittu monivalintatyypillisesti, jolloin neljän vastausvaihtoehdon avulla kysyttiin vastaajan käsityksiä siitä, mistä eri lähteistä hän oli saanut joko omiin työtehtäviinsä, palkkaukseensa, koulutukseensa tai oman työyhteisönsä tulevaisuuteen liittyvää tietoa.

Henkilöstön kysymyslomake laadittiin kirjallisuudesta nousevien käsitteiden sekä tutkimuskysymyksen antamien teemojen perusteella. Tutkimuskysymyksen mukaisesti kysymyslomakkeen keskeisiksi teemoiksi valittiin muutosviestinnän määrä, laatu sekä viestintäkäytänteet. Näiden kolmen teeman pohjalta rakennettiin viisi osiota (tiedottaminen kuntaliitosprosessin aikana, tiedottamisen käytännöt, tiedottamisen sisältö, muutoksen vaikutukset ja muutosten käsittely), joiden alle rakennettiin varsinaiset kysymykset väittämiseen. Lomakkeen lähtökohtana oli edetä yksityisistä yleisempiin kysymyksiin.

Näin pyrittiin parhaiten pitämään vastaajien mielenkiintoa ja vastausintoa yllä.

Tiedottamisesta kuntaliitoksen aikana kysyttiin muun muassa kysymyksellä, mistä ja miten vastaaja sai tietoa Pieksänmaan kuntaliitosprosessin aikana. Tiedon lähteiksi annettiin valmiina vaihtoehtoina esimies, tiedotustilaisuudet, palaverit, tiedotteet, sähköposti, työkaverit ja jokin tai joku muu lähde. Neliportaisella asteikolla mitattiin taas vastaajan saaman tiedon riittävyyttä. (1 = riittävästi, 2 = jokseenkin riittävästi, 3 = jokseenkin vähän, 5 = en lainkaan)

Tiedottamisen käytäntöjä mitattiin muun muassa seuraavilla Likert-asteikollisilla väittämillä:

- 5 a) Tiedottaminen oli säännöllistä
- 5 b) Tiedottaminen oli avointa
- 5 c) Tiedottaminen oli riittävää
- 5 g) Tiedottaminen oli yhteneväistä
- 5 j) Tietoa sain mielestäni oikeaan aikaan
- 6 a) Tiedotustilaisuuksia järjestettiin riittävästi
- 6 c) Minusta tiedotustilaisuudet olivat hyödyllisiä

Tiedottamisen sisältöä mitattiin puolestaan muun muassa seuraavilla väittämillä:

- 7 b) Pääsin itse vaikuttamaan työhöni liittyviin muutoksiin riittävästi
- 7 c) Minulle syntyi selvä käsitys siitä, miksi Pieksänmaan kuntaliitos tehtiin

Sisältöjä mitattiin myös strukturoidulla kysymyksellä, jolla kartoitettiin asioita, joita henkilökunnalle suunnatussa tiedottamisessa käsiteltiin. Tällä kysymyksellä mitattiin vastaajan käsityksiä siitä, kuinka esimerkiksi muutosten vaikutuksista omiin työtehtäviin, palkkaukseen, henkilöstöetuihin, tulevaan esimieheen tai tuleviin työtovereihin kerrottiin. Mielipidettä mitattiin vaihtoehdoilla riittävästi, jokseenkin riittävästi, jokseenkin vähän, en lainkaan.

Muutoksen vaikutuksia kysyttiin kolmella avoimella kysymyksellä:

9. Mitkä asiat nousivat keskustelujen aiheiksi epävirallisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi kahvitunneilla?
10. Kerro, millä tavoin pääsit vaikuttamaan omaan työhösi liittyviin muutoksiin?
11. Mihin työhösi liittyviin muutoksiin olisit halunnut päästä itse vaikuttamaan?

Muutosten käsittelyä kuntaliitoksen yhteydessä selvitettiin taas seuraavan tyyppisillä Liker-asteikollisilla väittämillä:

- 12 a) Työyhteisössäni keskusteltiin muutoksista riittävästi
- 12 c) Työyhteisössäni käsiteltiin riittävästi ristiriitaisia tuntemuksia
- 12 e) Suhtautuminen kuntaliitokseen oli työyhteisössäni liitoksen jälkeen myönteinen

Jotta kyselyyn osallistuvilla oli mahdollisuus sanoa mahdollisimman vapaasti kuntaliitosprosessin kuluessa tai sen jälkeen esiin nousseet ajatukset ja mielipiteet, oli muutosten käsittelyä koskevan osion viimeisenä avoin kysymys:

13. Mitä muuta haluaisit kertoa Pieksänmaan kuntaliitosprosessista?

Aivan viimeisenä, kuudentena osiona, kysyttiin vastaajien taustatiedot. Tämä osio koostui kysymyksistä, joilla kartoitettiin vastaajien ikää, hallinnonalaa, jolla vastaaja työskentelee sekä työsuhteen kestoa. Näissä kaikissa vaihtoehdoissa vastaajille annettiin valmiit vastausvaihtoehdot. Vastaamista helpottaa, jos esimerkiksi ikää ei kysytä tarkasti vaan esitetään valittavaksi ikäryhmiä, joihin vastaaja sijoittaa itsensä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 192). Taustatiedot sijoitettiin kysymyslomakkeessa viimeiseksi, koska näin haluttiin korostaa vastausten anonymisyyttä. Samasta syystä päätettiin kyselyssä jättää kysymättä vastaajien sukupuoli sekä se, missä kolmesta yhteen liittyvästä kunnasta he työskentelivät.

Kysymyslomakkeen viimeisenä kysymyksenä oli avoin kysymys, jossa kysyttiin vastaajan mielipidettä itse kyselystä. Tällä kysymyksellä haluttiin lähinnä kerätä taustatietoa siitä, kuinka vastaajat kyselyyn suhtautuivat, olivatko kysymykset liian vaikeita tai liian helppoja ja miten



kyselyn ajankohta heidän mielestään vaikutti kyselyyn. Näillä seikoilla on merkitystä lähinnä pohdittaessa kyselyn uskottavuutta. Kysymyslomake liitteenä 1.

### **Kyselyaineiston keruu**

Henkilöstölle suunnattu kysely päätettiin toteuttaa perinteisenä lomakekyselyinä, sillä sähköpostia tai internetyhteyttä ei kaikilla Pieksänmaan kunnan työntekijöillä ole käytössään. Näistä syistä sähköistä lomaketta ei voitu käyttää. Kyselylomakkeet lähetettiin kaikille kyselyn tekohetkellä Pieksänmaan kunnan palveluksessa oleville työntekijöille, lukuun ottamatta kunnanjohtajaa ja linja-esimiehiä. Kaikkiaan kunnan sisäisen postin kautta lomake lähti 310 kunnan työntekijälle.

Vastaamisaikaa henkilöstöllä oli kaksi viikkoa (16.11. - 1.12.2006). Vastausajan puolivälissä henkilöstölle postitettiin kunnan sisäisen postin välityksellä vielä muistutus kyselyyn vastaamisesta. Kyselylomakkeen palautus tapahtui kunnan sisäisen postin välityksellä kunnanviraston keskuksen, jossa keskuksenhoitaja kokosi kyselylomakkeet niitä varten varattuun, suljettuun laatikkoon. Määräaikaan mennessä vastauksia saapui 64, mutta koska kunnan sisäinen posti kulki hitaasti eri toimipisteistä, päätettiin myös myöhemmin palautuneet vastaukset ottaa mukaan. Kaikkiaan vastauksia saapui 77 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 25 prosenttia.

Vastaajista 41 on sosiaalitoimesta, 13 teknisestä toimesta ja 8 koulutoimesta. Loput vastaajista ovat hallinnosta, vapaa-aikatoimesta ja maaseututoimesta. Vastaajista suurin osa oli iältään 40-60 ikävuoden väliltä. Valta-osa eli 40 prosenttia vastaajista on työskennellyt ennen Pieksänmaan kuntaliitosta kuntien palveluksessa yli 20 vuotta.

### 3.4. Kyselyaineiston käsittely ja analysointi

Vastaukset kyselyyn numeroitiin juoksevalla numeroinnilla ennen tietojen käsittelyä. Samalla aineisto käytiin läpi ja todettiin, että kaikki lomakkeet on täytetty asiaan kuuluvalla tavalla. Varsinaisessa kyselyn aineiston analysoinnissa käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Kvantitatiivinen eli määrällinen aineisto analysoitiin SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 14.0 for Windows -ohjelmalla. Ohjelman avulla suoritettiin tilastollisia analyysejä ja tuotettiin graafisia esityksiä.

Varsin laajasta aineistosta päädyttiin muodostamaan yksittäisten muuttujien lisäksi useampia summamuuttujia, joiden avulla voidaan vähentää käsiteltävien muuttujien määrää. Muuttujia voidaan yhdistää summamuuttujaksi, jos ne mittaavat samaa ominaisuutta eri näkökulmista (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 127).

Analysoinnin ja summamuuttujien laatimisen yhdenmukaistamiseksi aineistoa lähestyttiin tutkimuskysymyksessä asetettujen teemojen, viestinnän määrän, laadun ja käytänteiden, avulla. Näiden teemojen alta löytyivät myös teemat summamuuttujille. Ensimmäinen summamuuttuja tarjoaa tietoa tiedottamisen riittävydestä, toinen tietoa tiedottamisen hyödyllisyydestä. Näiden lisäksi summamuuttujat antavat tietoa tiedottamisen avoimuudesta, millaiset mahdollisuudet henkilöstöllä oli itse muutoksiin sekä muutoksista käytyjen keskustelujen riittävydestä. Kuudes summamuuttuja mittasi vastaajien mielipiteitä siitä, syntyikö heille muutosviestinnän kautta käsitys kuntaliitoksen syistä. Summamuuttujien lisäksi aineistoa analysoitiin yksittäisinä muuttujina, jotka mittaavat muun muassa henkilöstölle järjestettyjen tiedotustilaisuuksien määrän riittävyttä, tiedotustilaisuuksien teemoja tiedottamisen yhteneväisyyttä, oman esimiehen suhtautumista

kuntaliitokseen sekä käytettyjä viestintäkanavia ja niiden kautta saatua tietoa.

Aineiston kuvaamiseksi ja tarkastelemiseksi käytettiin frekvenssi- ja prosenttijakaumia sekä keskiarvoja ja -hajontoja. Summamuuttujia tulkittiin samalla tavoin kuin yksittäisiä muuttujiakin. Osan yksittäisten muuttujien sekä kaikkien kuuden summamuuttujan pistemäärät jakautuivat viisiportaiselle Likert-asteikolle. Pienimpiä arvoja saava ääripää asteikolla on muuttujalle myönteinen eli samanmielinen. Suurempia arvoja saava ääripää on puolestaan kielteinen eli muuttujalle erimielinen. Mitä alhaisempi muuttujan tai summamuuttujan keskiarvo on, sitä paremmin muuttujan mittaavassa asiassa oli vastaajien käsitysten mukaan onnistuttu. Vastaajien käsitysten neutraalisuutta muuttujasta ilmaisee asteikon keskimäinen arvo, 3. Tuloksista voidaan näin arvioida vastaajien samanmielisyyttä mitattavaan asiaan tarkastelemalla mitä arvoja ääripäät saavat ja millainen on vastausten hajonta.

Osa yksittäisistä muuttujista oli taas jaoteltu neliportaisella Likert-asteikolla, jossa pienempiä arvoja saava ääripää oli muuttujalle myönteinen ja suurempia arvoja saava ääripää puolestaan kielteinen. Kahdessa muuttujassa mitattiin puolestaan kysytyn asian ajallista ilmenemistä.

Kyselyn neljä avointa kysymystä analysoitiin puolestaan kvalitatiivisilla menetelmillä. Kvalitatiivisin keinoin haettiin tietoa siitä, mitkä asiat nousivat esille organisaation epävirallisissa tilanteissa, kuinka henkilöstö koki päässeensä itse vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin muutoksiin, mihin muutoksiin henkilöstö olisi itse halunnut päästä vaikuttamaan. Lisäksi kysyttiin, mitä muuta vastaajat halusivat kertoa kuntaliitoksesta sekä viimeisenä mitä mieltä vastaajat olivat itse kyselystä.

Laadullisesta aineistosta kerättiin kaikki vastaukset tarkasteluun. Palautuneista kyselylomakkeista 16 oli sellaisia, joissa ei ollut vastattu yhteenkään avoimeen kysymykseen.

Laadullinen kyselyaineisto luettiin ensin läpi huolella, jonka jälkeen kunkin kysymyksen vastaukset ryhmiteltiin niiden sisällön perusteella yhtenäisiin ryhmiin eli teemoihin. Tarkoituksena teemoittelun avulla oli etsiä aineistosta tutkittavien antamia merkityksiä. Teemoittelun avulla pyrittiin siis nostamaan esiin aihetta korostavia ja tutkimuksen kannalta keskeisiä tutkittavien kokemuksia. Teemoittelu myös nostaa tekstiaineistosta esille kokoelman erilaisia vastauksia esitettyihin kysymyksiin (Eskola & Suoranta 1998, 180). Havaintoja yhdistämällä haettiin temaattisesti toistuvia aiheita ja havaintoja kuvaavia säännönmukaisuuksia, jotka pätevät koko aineistoon.

### **3.5. Kyselymenetelmän arviointi**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittareiden luotettavuutta voidaan arvioida erilaisilla tilastollisilla menetelmillä. Jokaisesta muuttujasta tehtiin aluksi frekvenssitaulukko, jotta aineistoon oli helpompi tutustua ja mahdolliset virhesyötöt paljastuivat. Koska osa muuttujista yhdistettiin summamuuttujiksi, joiden tulee korreloida keskenään, käytettiin yhdenmukaisuuden mittarina tässä tutkimuksessa Cronbachin alfa-kerrointa. Se mittaa muuttujien sisäistä yhtenäisyyttä. Kerroin voi saada 1:n ja 0:n välillä olevia arvoja. Mitä lähempänä muuttujan arvo on yhtä, sen yhdenmukaisempia osion vastaukset keskenään ovat. Sen sijaan kertoimen lähestyessä nollaa, osiosta ei muodostu yhdenmukaista kokonaisuutta (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 128-130.)

Yleensä alfa-kertoimen alarajana pidetään arvoa 0,6. Ei ole annettavissa yksiselitteistä rajaa, mitä suurempi kertoimen tulisi olla, mutta mielellään luvun tulisi olla yli 0,7 ( Heikkilä 2001, 187).

Tässä tutkimuksessa kyselyn summamuuttujien reliabiliteetti vaihtelee välillä 0.75 + 0.89. Kuuden eri summamuuttujan alfa-kertoimet:

1. Tiedottamisen riittävyyden alfa-kerroin on .89
2. Tiedottamisen hyödyllisyyden alfa-kerroin on .79
3. Tiedottamisen avoimuuden alfa-kerroin on .79
4. Muutoksiin vaikuttamisen alfa-kerroin on .75
5. Muutoksista keskustelemisen alfa-kerroin on .79
6. Käsitkset kuntaliitoksen syistä, alfa-kerroin on .78

Määrällisessä tutkimuksessa puutteellinen reliabiliteetti johtuu yleensä satunnaisvirheistä. Tulosten tarkkuus riippuu tiettyyn rajaan saakka myös otoksen koosta. Mitä pienempi otos on, sitä sattumanvaraisempia tuloksia saadaan. Tässä tutkimuksessa tutkittava joukko haluttiin pitää mahdollisimman suurena, joten kyselyyn otettiin mukaan kaikki kunnan työntekijät.

Kyselyssä kysyttiin myös henkilöstön mielipidettä itse kyselystä. Näiden vastausten perusteella voidaan arvioida mittarin uskottavuutta. Kyselyn tarpeellisuuteen vastaajat suhtautuivat saatujen kommenttien perusteella kahdella tavalla. Osa näki kyselyn hyödyllisenä ja mielenkiintoisena, koska se keskittyi viestintään. Osa taas toi julki turhautumisensa liitosprosesseihin ja epäili onko kyselystä enää mitään hyötyä. Se, että kyselyä pidettiin hyödyllisenä ja mielenkiintoisena, voidaan pitää osoituksena sen uskottavuudesta.

### 3.6. Haastateltavat ja haastattelun toteutus

Esimiesten näkemyksiä muutoksen viestimisessä kuntaliitostilanteessa päätettiin selvittää teemahaastatteluilla. Tähän menetelmään päädyttiin, koska haluttiin kerätä mahdollisimman rikas aineisto esimiesten kokemuksista. Haastattelu mahdollisti sen, että esimiehet pystyivät kertomaan laajasti omista kokemuksistaan ja näkemyksistään ja tuoda esiin näkökulmia, joita tutkijat eivät ennen haastatteluja välttämättä olleet ennakoineet. Teemahaastattelun etuna oli myös se, että tutkijan oli mahdollista esittää haastateltaville lisäkysymyksiä ja pyytää perusteluja esitetyille näkemyksille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 194). Näin tutkimukseen saatiin uutta syvyyttä.

Haastatteluun valittiin kuusi esimiestä, jotka toimivat ennen Pieksänmaan kuntaliitoksen toteutumista eri kunnista. Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa miten Pieksämäen maalaiskunnassa, Virtasalmella ja Jäppilässä muutosprosessia vietiin läpi ja kuinka käytännöt erosivat toisistaan. Kaikki kuusi esimiestä olivat toimineet pitkään virassaan ja kaikilla oli useiden vuosien esimieskokemus. Haastateltavia valittaessa huomioitiin myös se, että esimiehet tulivat eri hallintokunnista.

Haastattelut toteutettiin 13.12.2006-16.1.2007 välisenä aikana yksilöhaastatteluina Pieksänmaan kunnan palvelupisteissä Naarajärvellä. Jokainen haastateltava sai kaksi päivää ennen haastattelua teemalistan sähköpostissa, josta kävi selville mitä aihe-alueita teemahaastattelussa käytäisiin läpi. Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi samat haastattelukysymykset samassa järjestyksessä muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta.

Viestinnän strategiatyöstä vastanneilta kysyttiin strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviä kysymyksiä. Näitä kysymyksiä ei kysytty

linjaesimiehiltä. Haastattelija kyseli haastattelujen aikana aktiivisesti kuntaliitoksen viestinnästä ja pyrki lisäkysymyksillä rohkaisemaan vastaajia arvioimaan viestinnän onnistumista ja kehityskohteita. Haastattelija pyrki kuitenkin välttämään liian ohjailevia kysymyksiä ja pidättäytyi kommentoimasta saatuja vastauksia. Haastattelukysymykset pohjasivat tutkimuskysymykseen ja kysymyksillä kartoitettiin viestinnän määrää, laatua ja käytänteitä

### **Tutkimushaastattelujen runko**

Tutkimushaastatteluissa käytettiin tutkimushaastattelua varten luotua ja tulostettua haastattelurunkoa, jonka kysymyksiä ja teemoja käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa lähes samassa järjestyksessä.

Linjaesimiehiltä kysyttiin ensimmäisenä viestinnän käytänteistä eli mistä ja miten he itse saivat tietoa kuntaliitosprosessista. Ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin palauttaa haastateltavan mieleen liitosprosessin kulkua viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna ja samalla selvittää millaiset asiat haastateltavat niputtavat käsitteeseen viestintä. Haastateltavilta kysyttiin myös tiedotettiin heidän mielestään muutoksista tarpeeksi, mistä asioista olisi haluttu enemmän tietoa ja minkä he olivat kokeneet tehokkaimmaksi tiedotusväyläksi. Lisäksi kysyttiin oliko mahdollisuus vaikuttaa omien työtehtäviensä mahdollisiin muutoksiin.

Toisena teemana olivat esimiesten kokemukset omasta tiedotusvastuusta työntekijöilleen. Haastateltava pyysi haastattelijoita kertomaan kuinka he olivat kokeneet tiedotusvastuun ja miten he olivat valmistautuneet tiedottamistehtäväänsä. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin kävivätkö he keskusteluja henkilökohtaisesti tai palavereiden yhteydessä työntekijöiden kanssa ja mitä teemoja näissä keskusteluissa nousi esille. Samalla pyrittiin

selvittämään miten usein haastateltavat joutuivat perustelemaan työntekijöille liitoksen tarpeellisuutta prosessin edetessä. Tässä yhteydessä myös kysyttiin saivatko he itse palautetta omasta viestinnästään ja millaista tuo palaute oli.

Kolmannessa teemassa siirryttiin käsittelemään viestintää kokonaisuutena kuntaliitosprosessissa. Haastateltavilta kysyttiin miten oleellisena he näkivät viestinnän merkityksen kuntaliitosprosessissa ja viestittiinkö heidän mielestään liitoksen aikana tarpeeksi. Kolmannen teema-alueen viimeisenä tehtävänä esimiehiä pyydettiin kuvailemaan, millainen yleinen suhtautuminen oli kuntaliitokseen heidän työyksikössään ja miten tämä suhtautuminen ilmeni.

Ensimmäisen haastattelun kuluessa haastateltava viittasi useamman kerran vastauksissaan Pieksänmaan ja Pieksämäen kaupungin vuoden 2007 alusta tulevaan kuntaliitosprosessiin. Tätä teemaa selventääkseen haastattelija teki tarkentavia kysymyksiä. Haastateltavaa pyydettiin vertailemaan vuoden 2004 liitosta viimeisempään, Pieksänmaan ja Pieksämäen liitokseen. Ensimmäisen haastattelun jälkeen päätettiin ottaa Pieksänmaan kunnan ja Pieksämäen kaupungin kuntaliitosprosessi yhdeksi teemaksi myös muihin haastatteluihin. Syynä tähän muutokseen oli se, että ensimmäinen haastattelu osoitti tämän teeman tuovan osaltaan hyvää vertailumateriaalia. Samalla se myös valottaa sitä, millaiseksi esimiehet kokevat hyvän muutosviestinnän. Esimiehiltä kysyttiin muun muassa hyödynnettiinkö ensimmäisen liitoksen viestintäkokemuksia uudessa liitoksessa ja miten tämä näkyi käytännössä. Lisäksi esimiehiä pyydettiin kuvailemaan miten ensimmäisen ja toisen liitoksen viestintä erosi toisistaan ja mikä on koettu helpommaksi mikä vaikeammaksi viestinnässä. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin uudelleen pystyttiinkö



ensimmäisen liitoksen viestintäkokemuksia hyödyntämään toisessa liitoksessa.

Vaikka tämän pro gradu-työn tarkoituksena oli selvittää vuonna 2004 tapahtunutta Pieksänmaan kuntaliitosta kävi tutkimustyön edetessä selväksi, ettei vuoden 2007 liitosta voida tässä tutkimuksessa täysin ohittaa. Haastatteluissa syntyneen luottamuksellisen ilmapiirin myötä kaikki esimiehet kertoivat vuolaasti kokemuksistaan kummankin liitoksen viestinnästä. Liitosten vertailu haastatteluissa tuotti tämän tutkimuksen kannalta hyvin hedelmällistä tietoa siitä, mitkä viestintäkäytänteet esimiehet kokivat hyväksi, millaista heidän mielestään on laadullisesti hyvä viestintä ja kuinka usein ja miten säännöllisesti muutoksista tulee kertoa ja keskustella, jotta muutosprosessi etenee tehokkaasti.

Haastateltavat suhtautuivat kuntaliitoksen muutosviestintää koskevaan tutkimukseen myönteisesti. Lähes jokainen haastateltava kuitenkin totesi haastattelun aluksi, että muistikuvat vuonna 2004 tapahtuneesta liitoksesta ovat hieman hämärtyneet. Toisaalta haastattelun edetessä haastateltavat muistivat yllättävän tarkasti ja yksityiskohtaisesti esimerkiksi tiedotustilaisuuksiin ja tiimikoulutukseen liittyviä asioita. Jokaisen haastateltavan kanssa syntyi haastattelun kuluessa luottamuksellinen ilmapiiri ja haastateltavat kertoivat avoimesti kokemuksistaan haastattelijalle. Kun haastattelussa edettiin puhumaan vuoden 2004 ja vuoden 2007 alussa toteutuneesta liitoksesta tunnelma muuttui osassa haastatteluista varovaisemmaksi. Tämä johtunee osaltaan siitä, että haastatteluja tehtäessä viimeisin kuntaliitoprosessi oli vielä käynnissä ja useilla haastateltavilla oli tuossa vaiheessa enemmän negatiivista kuin positiivista sanottavaa viimeisemmän liitoksen viestinnästä. Haastattelun teemarunko liitteenä 2.

### 3.7. Haastatteluaineiston käsittely ja analysointi

Jokainen haastattelu (=8) nauhoitettiin mp3-soittimella. Haastattelut kestivät 35 minuutista 60 minuuttiin. Keskimääräinen haastattelujen kesto oli 45 minuuttia. Kaikki haastattelunauhoitukset (55,19 Mt) litteroitiin sanasta sanaan. Litteroituna haastatteluista kertyi aineistoa noin 30 liuskaa. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Eskolan ja Suorannan (1998, 146) mukaan aineistoa voidaan pitää lähtökohtana tutkijan tulkinnoille, joka pohjautuu tutkijan teoreettiselle tietämykselle.

Litteroinnin jälkeen aineisto ryhmiteltiin haastattelun tema-alueiden mukaan mielekkäiksi kokonaisuuksiksi. Aineisto teemoiteltiin haastattelukysymysten mukaan niin, että jokaisen haastateltavan vastauksista keskeisiksi nousseet asiat ryhmittäivät tietyn teeman alle. Teemoja oli useita. Esimerkiksi tiedottaminen kuntaliitosprosessissa, tiedottamisen sisältö, laatu, käytänteet, muutoksen käsittely ja kahden kuntaliitoksen viestinnän vertailu.

Teemojen alle poimitut lainaukset nostettiin erilleen niin, että ne säilyttivät alkuperäisen merkityksensä myös irrallisena osana, litteroidun tekstin ulkopuolella. Tekstin osat on leikattava asiayhteydestä niin, että niiden alkuperäinen merkitys säilyy myös kontekstin ulkopuolella. (Tesch 1990, 1117). Tämä takaa haastateltavan autenttisen äänen tutkimusraportissa.

Teemoittelun ja analysoinnin tarkoituksena oli tuoda saatuun aineistoon selkeyttä. Tesch (1990, 138) käyttää teemoittelusta nimitystä kategorisointi, jolla hän tarkoittaa aineiston tiivistä ja supistamista. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti analyysi jatkuu myös raportin kirjoittamisvaiheessa. Itse kirjoittamisprosessi on myös olennainen osa analysointia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 247). Kirjoittamisen

avulla tieto selkeytyy ja yhteenkuuluvat osat löytävät tekstissä toisensa. Tutkimuksen kirjoittamisvaiheessa on tärkeää huomioida se, että se avautuu myös ulkopuoliselle lukijalle, ja että kuvaus vastaa myös haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia ja välittää aineiston rikkauden (Hirsjärvi & Hurme 2000, 191).

### **3.8. Haastattelumenetelmän arviointi**

Esimiesten temahaastattelu tutkimusmenetelmänä tuotti tähän tutkimukseen rikkaan aineiston. Haastattelu valittiin, koska haluttiin korostaa, että ihminen on tutkimustilanteessa merkityksiä luova ja aktiivinen subjekti. Haastattelu sopii hyvin silloin, kun halutaan asettaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin, halutaan selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Esimiesten saaminen haastatteluun ei osoittautunut vaikeaksi tehtäväksi. Jokainen haastatteluun pyydetty suostui epäröimättä pyyntöön. Tutkittava organisaatio ei vaikuttanut millään tavalla haastateltavien valintaan, vaan päätöksen tekivät tutkijat. Valintaa tehtäessä tutkijat kiinnittivät huomiota siihen, missä kunnassa esimiehet työskentelivät, oliko heillä miten pitkä esimieskokemus ja millä hallinnonalalla he toimivat. Arvioimalla näitä seikkoja pyrittiin saamaan mahdollisimman edustava haastateltavajoukko, joka toisi tutkimusaineistoon rikkautta ja syvyyttä.

Jokainen haastateltava sai etukäteen ennen haastattelua teemalistan, joten itse haastattelutilanteessa jokainen esimies oli valmistautunut vastaamaan kysymyksiin. Jokainen esimies lähestyi teemoja hieman eri näkökulmasta. Osa painotti enemmän käytännöllisiä seikkoja, osa operationaalisti viestinnän määrää, laatua ja käytänteitä. Osa arvioi viestintää metatasolla,

arvioiden viestinnän laajempia vaikutuksia asioihin.

Haastattelutilanteessa tutkija pystyi irtautumaan ennalta suunnitellusta haastattelurungosta ja esittämään tarkentavia kysymyksiä. Se selkeytti ja helpotti haastateltavan sanoman ymmärtämistä teemoitteluvaiheessa.

Haastattelut tehtiin esimiesten omissa työhuoneissa ja hetki pyrittiin rauhoittamaan haastattelutilanteelle. Muutamassa haastattelussa tuli pieniä katkoksia, mutta ne eivät vaikuttaneet haastattelun eheyteen ratkaisevasti, vaan aina haastattelua jatkettiin siitä, mihin oli ennen keskeytystä jääty.

Ilmapiiri jokaisessa haastattelussa oli aluksi hieman virallisempi, mutta hyvin pian ensimmäisten kysymysten jälkeen haastateltava vapautui. Tähän vaikutti myös se, että ensimmäiset kysymykset palauttivat haastateltavan mieleen ensimmäisen liitoksen aikaisia tapahtumia ja kokemukset ja tuntemukset palasivat mieleen. Haastattelussa aina viimeisenä käsiteltiin kahden kuntaliitoksen vertailua. Viimeinen teemaosio muutti ilmapiiriä hetkellisesti varautuneemmaksi, mutta jokainen haastateltava kykeni erittelemään liitosten viestintään liittyviä seikkoja.

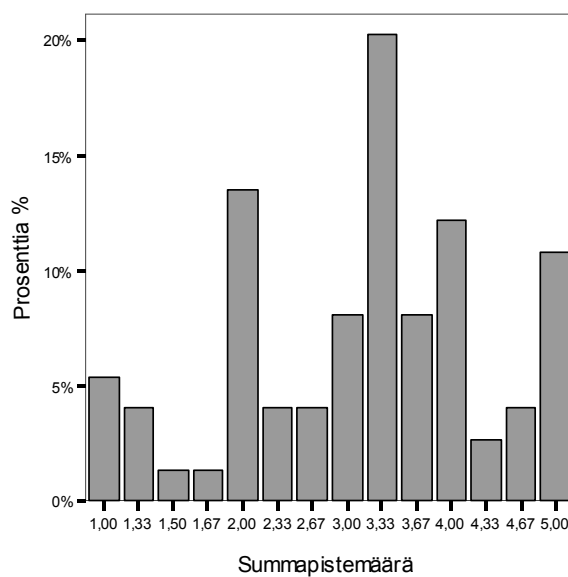
## 4 TULOKSET

### 4.1. Työntekijöiden käsityksiä muutosviestinnästä

Tämän pro gradu -työn tavoitteena on selvittää sitä, miten Pieksänmaan kuntaliitoksen yhteydessä muutoksesta viestittiin ja miten viestintä koettiin organisaation eri toimijoiden keskuudessa. Tutkimusongelmaa lähestytään kahdesta näkökulmasta: Ensinnäkin, kuinka yhdistyvien kuntien henkilöstö koki muutosviestinnän ja miten muutosta heidän mielestään käsitteellistettiin liitosprosessin kuluessa. Toiseksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten esimiehet kokivat oman muutosviestintäprosessinsa: miten ja millä tavoin he kertoivat tulevista muutoksista alaisilleen. Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, millaisia merkityksiä muutoksen viestintä eri vuorovaikutusprosesseissa sai. Ensimmäisenä tarkasteltavana aineistona on Pieksänmaan kunnan henkilöstölle tehty kyselytutkimus.

Henkilöstön käsityksiä tarkastellaan yksittäisten muuttujien sekä seitsemän summamuuttujan avulla ja niiden summapistemäärien avulla. Summamuuttujia on tulkittu kuten yksittäisiä muuttujia. Muuttuja tai summamuuttuja voi saada arvon väliltä 1-5. Pienimpiä arvoja saava ääripää asteikolla on muuttujalle myönteinen eli samanmielinen. Suurempia arvoja saava ääripää on puolestaan kielteinen eli muuttujalle erimielinen. Keskiarvoja voidaan tulkita niin, että mitä alhaisempi se on, sitä paremmin muuttujan mittaavassa asiassa oli vastaajien käsitysten mukaan onnistuttu. Vastaajien käsitysten neutraalisuutta muuttujasta ilmaisee asteikon keskimäinen arvo, 3. Summamuuttujien keskiarvot ja -hajonnat liitteessä 3.

Kyselyssä lähdettiin selvittämään aluksi henkilöstön käsityksiä tiedottamisen *riittävydestä*. Tiedottaminen koettiin henkilöstön (N = 74) keskuudessa hieman puutteelliseksi, sillä summapistemäärien keskiarvo on 3.17 (s = 1.14). Keskiarvo on hyvin lähellä vastaajien käsitysten neutraalisuutta, ja koska keskihajonta on yli yhden, käsityksissä on paljon hajontaa. Vastaajien käsitysten hajonta on nähtävissä oheisesta kuviosta 1.



KUVIO 1 Henkilöstön (N=74) käsitysten jakauma tiedottamisen riittävydestä.

Henkilöstö ei ollut täysin tyytyväistä tiedottamiseen kuntaliitosprosessin aikana, sillä 52 % (N = 37) vastaajista oli sitä mieltä, että tiedottaminen ei ollut säännöllistä. Niin ikään 52 % (N = 38) vastaajista piti tiedottamista riittämättömänä. Vastaajista 40 % (N = 29) oli sitä mieltä, että ei saanut tietoa oikeaan aikaan. Vastaavasti kuitenkin 38 % (N = 28) vastaajista koki saaneensa tietoa mielestään oikeaan aikaan. Vastaajien käsitysten myönteisyys ja kielteisyys tiedottamisen riittävyyden osalta on nähtävissä taulukossa 2. Myönteiseen käsitykseen on yhdistetty vastausten täysin samaa ja jokseenkin samaa mieltä olevat kannat ja vastaavasti kielteiseen käsitykseen jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä olevat kannat.

TAULUKKO 2 Henkilöstön käsityksiä tiedottamisen riittävydestä.

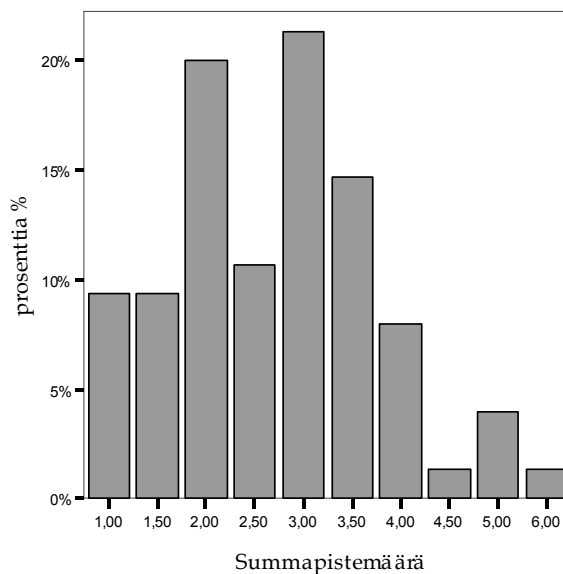
Henkilöstön (N=74) suhtautuminen tiedottamiseen	Myönteinen %	Neutraali %	Kielteinen %
5a. Tiedottaminen oli säännöllistä	38	10	52
5c. Tiedottaminen oli riittävää	32	16	52
5j. Tietoa sain mielestäni oikeaan aikaan	38	22	40

Kuntaliitoksen aikana tuli myös tilanteita, joissa henkilöstö (N = 75) koki jääneensä ilman tietoa edessä olevista tai parhaillaan tapahtuvista muutoksista jokseenkin usein (ka = 2.81, s = 1.22) Vastaajista 47 % (N = 35) oli kokenut tilanteita, joissa oli jäänyt ilman tietoa muutoksista. Vastaajien käsitysten jakautuminen on nähtävissä taulukosta 3.

TAULUKKO 3 Henkilöstön käsityksiä tiedon saannista.

Henkilöstön (N=75) suhtautuminen tiedon saatavuuteen muutoksen yhteydessä	Myönteinen %	Neutraali %	Kielteinen %
3. Tuliko tilanteita, joissa koit jääneesi ilman tietoa edessä olevista tai tapahtuvista muutoksista?	47	16	37

Henkilöstön käsitysten mukaan tiedottamisesta oli hyötyä kuntaliitoksen yhteydessä. Tiedottamista mittaavien summapistemäärien keskiarvo on 2.71 (s = 1.08). Vastaajien (N = 75) käsitykset painottuvat asteikon positiiviseen päähän. Käsitysten vaihtelu on nähtävissä kuviosta 2.



KUVIO 2 Henkilöstön (N = 75) käsitysten jakautuminen tiedottamisen hyödyllisyydestä

Tiedottamisesta koettiin olevan hyötyä, sillä 59 % (N = 43) vastaajista piti tiedottamista hyödyllisenä ja tiedotustilaisuuksia piti hyödyllisenä 56 % (N = 37) vastaajista. Käsitysten jakautuminen tiedottamisen hyödyllisyydestä on nähtävissä taulukosta 4.

TAULUKKO 4 Kuinka hyödylliseksi henkilöstö tiedottamisen koki

Henkilöstön (N=75) suhtautuminen tiedottamisen hyödyllisyyteen	Myönteinen %	Neutraali %	Kielteinen %
5d. Tiedottaminen oli hyödyllistä	59	25	16
6c. Minusta tiedotustilaisuudet olivat hyödyllisiä	56	27	17

Tiedotustilaisuuksien määrään henkilöstö (N = 69) oli jokseenkin tyytyväistä (ka = 2.99, s = 1.24). Tiedotustilaisuuksien määrään oli tyytyväisiä 39 % (N = 27) vastaajista, kun taas 35 % (N = 24) koki tilaisuuksien määrään riittämättömäksi. 26 % (N = 18) vastaajista suhtautui tiedotustilaisuuksien määrään neutraalisti.



Kuntaliitoksen tiedottamisen avoimuuden suhteen henkilöstön (N = 74) käsitykset jakautuivat niin, että summapistemäärien keskiarvo on 2.97 (s = 1.13) eli on hyvin lähellä käsitysten neutraalisuutta. Yleisesti ottaen tiedottamista ei pidetty vastaajien keskuudessa avoimena (ka = 3.16, s = 1.25). Vastaajista 44 % (N = 32) ei pitänyt tiedottamista avoimena. Sen sijaan omaan työhön liittyvistä asioista koettiin, että tiedotettiin avoimesti (ka = 2.81, s = 1.21). Tähän kysymykseen vastanneista 50 % (N = 37) oli sitä mieltä, että omaan työhön liittyvistä asioista kerrottiin kuntaliitoksen yhteydessä avoimesti. Vastaajien käsitysten jakautuminen on nähtävissä taulukosta 5.

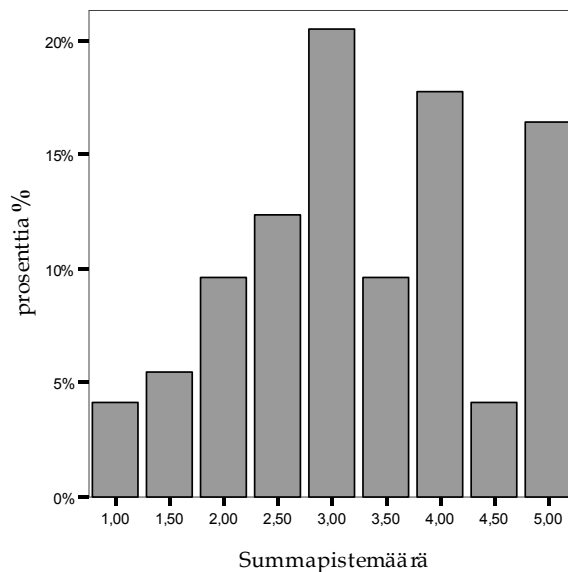
TAULUKKO 5 Kuinka avoimeksi henkilöstö koki tiedottamisen

Henkilöstön (N=74) käsitys tiedottamisen avoimuudesta	Myönteinen %	Neutraali %	Kielteinen %
5b. Tiedottaminen oli avointa	37	19	44
7a. Työhön liittyvistä asioista kerrottiin avoimesti	50	20	30

Kuntaliitokseen liittyvistä muutoksista tiedotettiin eri yksiköissä keskimäärin kuukausittain (ka = 3.06, s = .79). Vastaajista 46 % (N = 33) ilmoitti, että työyksikössä tiedotettiin liitokseen liittyvistä asioista kuukausittain. 31 % (N = 22) ilmoitti tiedottamista tapahtuvan vieläkin harvemmin. Päivittäin tai viikottain tapahtuvasta tiedottamisesta omassa työyksikössä ilmoitti 22 % (N = 16) vastaajista.

Tiedottaminen ei vastaajien (N = 71) mielestä ollut aivan yhteneväistä (ka = 3.12, s = 1.13). Tiedottaminen ei ollut yhteneväistä 40 % (N = 27) mielestä. Toisaalta 34 % (N = 23) piti tiedottamista yhteneväisenä. Vastaajista 26 % (N = 17) ei ottanut kantaa puoleen eikä toiseen.

Muutoksiin vaikuttaminen mahdollisuudet koettiin henkilöstön (N = 73) keskuudessa jokseenkin riittämättömiksi ( $ka = 3.29$ ,  $s = 1.13$ ). Vastaajien käsitykset painottuvat tässä asteikon negatiiviseen päähän, kuten kuviosta 3 on nähtävissä.



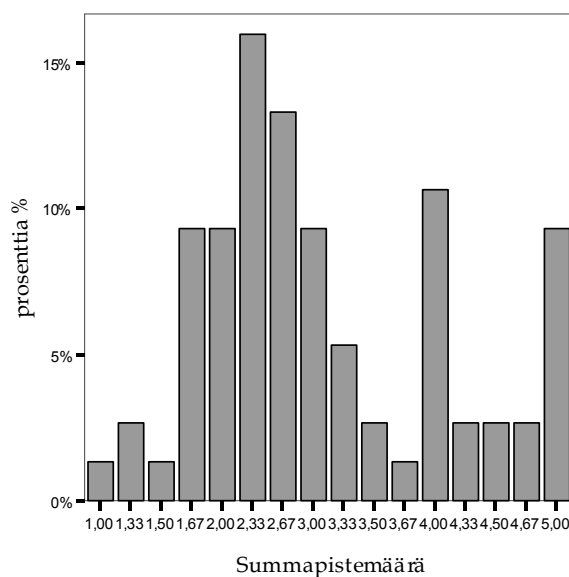
KUVIO 3 Henkilöstön (N = 72) käsitysten jakautuminen muutoksiin vaikuttamisen mahdollisuuksista

Mahdollisuudet vaikuttaa kuntaliitoksesta aiheutuviin muutoksiin koettiin vastaajien keskuudessa riittämättömiksi, sillä 48 % (N = 34) piti vaikutusmahdollisuuksia oman työhön liittyvissä asioissa riittämättöminä. Vastaajista 36 % (N = 25) oli sitä mieltä, ettei päässyt soveltamaan saamaansa kuntaliitokseen liittyvää tietoa omassa työssään. Vastaajien käsitysten jakautuminen on nähtävissä taulukosta 6.

TAULUKKO 6 Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa itse muutoksiin

Henkilöstön (N=73) kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa itse muutoksiin	Myönteinen %	Neutraali %	Kielteinen %
7b. Pääsin itse vaikuttamaan työhöni liittyviin muutoksiin riittävästi	27	25	48
5e. Pystyin soveltamaan tietoa työssäni	31	33	36

Kuntaliitokseen liittyvistä muutoksista käytiin kunnissa keskustelua henkilöstön (N = 75) mielestä jokseenkin riittävästi. Keskustelun määrän voidaan katsoa olevan enemmän positiivisella puolella kuin negatiivisella, vaikka summapistemäärien keskiarvo on 2.99 (s = 1.09). Nimittäin vastaajien käsitykset vaihtelevat tässäkin summamuuttujassa varsin paljon, kuten kuvio 4 osoittaa.



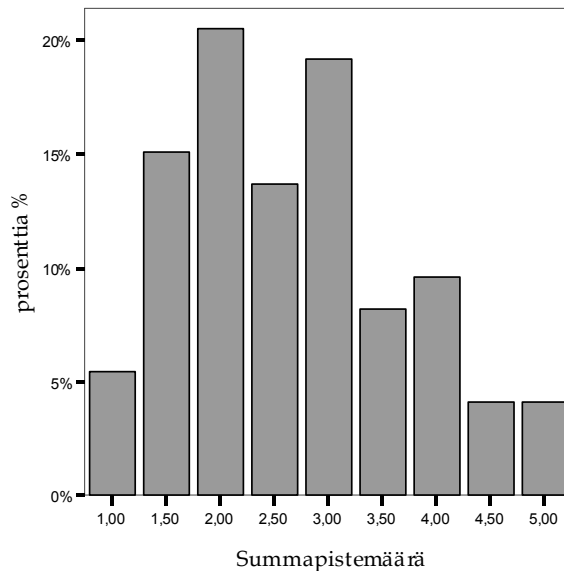
KUVIO 4 Kuinka henkilöstön (N = 75) käsitysten mukaan muutoksista keskusteltiin

Vastaajien mielestä omassa työyhteisössä keskusteltiin muutoksista jokseenkin riittävästi (ka = 2.82, s = 1.15), ja esimiehen kanssa oli mahdollista keskustella muutoksista (ka = 2.88, s = 1.40). Sen sijaan ristiriitaisia tuntemuksia olisi voitu kyselyyn vastanneiden mielestä käsitellä työyhteisöissä enemmänkin (ka = 3.18, s = 1.10).

Kuudes summamuuttuja mittasi vastaajien näkemystä siitä, syntyikö tiedottamisen pohjalta käsitystä siitä miksi kuntaliitos tehtiin.

Summapistemäärien keskiarvo on 2.67 (s = 1.03), joten kuntaliitoksen syyt

tulivat vastaajille (N = 73) jokseenkin selviksi. Vastaajien käsitykset painottuvat asteikon positiiviseen päähän, kuten kuviosta 5 on nähtävissä.



KUVIO 5 Syntykö henkilöstölle (N = 73) käsitys kuntaliitoksen syistä tiedottamisen pohjalta?

Vastaajista 57 % (N = 41) koki, että heille syntyi selvä käsitys siitä, miksi kuntaliitos tehtiin. 53 % (N = 38) piti Pieksänmaan kunnan toiminnan tavoitteista tiedottamista riittävänä. Vastaajien käsitysten jakautuminen selviää taulukosta 7.

TAULUKKO 7 Käsitykset kuntaliitoksen syistä

Henkilöstön (N=73) näkemys kuntaliitoksen taustalla vaikuttavista syistä	Myönteinen %	Neutraali %	Kielteinen %
7c. Minulle syntyi selvä käsitys siitä, miksi kuntaliitos tehtiin	57	14	29
12a. Pieksänmaan kunnan toiminnan tavoitteista kerrottiin riittävästi	53	22	25

Vastaajista 42 % (N = 32) koki saaneensa tietoa kuntaliitoksen vaikutuksista omiin työtehtäviinsä jokseenkin riittävästi. Lähes yhtä moni,

41 % (N = 31), oli sitä mieltä, että tiesi jokseenkin hyvin kuka hänen esimiehensä on kuntaliitoksen jälkeen. Hieman pienempi osuus, eli 34 % (N = 26) tiesi riittävän hyvin kuka tuleva esimies on. Palkkaukseen liittyvää tietoa vastaajat kokivat saaneensa huonommin. 38 % (N = 28) vastaajista ilmoitti saaneensa omaan palkkaukseensa liittyvää tietoa jokseenkin vähän. 24 % (N = 18) oli sitä mieltä, ettei saanut muutoksen yhteydessä tietoa tulevasta palkkauksestaan lainkaan. Samoin kuntaliitoksen vaikutukset henkilöstön muihin etuisuuksiin jäi muutosviestinnässä vähemmälle. Peräti 70 % (N = 52) vastaajista koki, että sai jokseenkin vähän tai ei lainkaan tietoa liitoksen vaikutuksista muihin henkilöstöetuihinsa. Vastaajat kokivat saaneensa melko hyvin tietoa kuntaliitoksen vaikutuksista tuleviin työtovereihinsa sekä oman työyksión tulevaisuuteen. 40 % (N = 30) kertoi saaneensa riittävästi tietoa tulevista työtovereistaan. Vastaavasti 63 % (N = 46) koki saaneensa joko riittävästi tai jokseenkin riittävästi tietoa oman työyhteisönsä tulevaisuudesta kuntaliitoksen jälkeen.

TAULUKKO 8 Henkilöstölle (N=76) tiedottamisen yhteydessä kerrotut asiat ja tiedon riittävyys vastaajien näkökulmasta

Asiat, joista henkilöstölle (N=76) muutoksen yhteydessä kerrottiin ja tiedon riittävyys	Riittävästi %	Jokseenkin riittävästi %	Jokseenkin vähän %	en lainkaan %
1. Vaikutukset omiin työtehtäviin	16	42	33	8
2. Vaikutuksen palkkaukseen	20	17	38	24
3. Vaikutukset henkilöstöetuihin	8	23	39	31
4. Kuka on esimies liitoksen jälkeen	34	41	16	9
5. Keitä ovat työtoverit jatkossa	40	31	20	9
6. Työyhteisön tulevaisuus jatkossa	25	38	27	10

Kokonaisuutta tarkastellen on nähtävissä, että parhaimmiksi tiedotuskanaviksi koettiin oma esimies, palaverit ja omat työkaverit. Vähemmän tietoa saatiin tiedotustilaisuuksista, tiedotteista. Vastaajien mielestä sähköpostin avulla viestittiin kaikkein heikoimmin. Oman

työyhteisön tulevaisuuden kannalta tärkeimmäksi tiedonlähteeksi koettiin oma esimies. Vastaajien omiin työtehtävien liittyvien muutosten viestinnässä esimies koettiin myös hyvin tärkeäksi lähteeksi. Selvästi vähemmän tärkeänä pidettiin esimieheltä saatua tietoa oman koulutukseen ja palkkaukseen liittyvistä asioista.

Palavereista saatiin parhaiten tietoa omista työtehtävistä. Toiseksi eniten informaatiota saatiin oman työyhteisön tulevaisuuteen liittyvistä asioista. Vähiten palavereissa saatiin tietoa koulutukseen ja palkkaukseen liittyvistä asioista. Omilta työkavereilta saatiin parhaiten tietoa työtehtäviin ja työyhteisön tulevaisuuteen liittyvistä asioista. Vähiten työkavereilta saatiin tietoa palkkaukseen ja koulutukseen liittyvistä asioista. Tiedotustilaisuuksista, tiedotteista ja sähköpostista saatiin jonkin verran tietoa omiin työtehtäviin ja työyhteisön tulevaisuuteen liittyvistä asioista.

Oman esimiehen suhtautumisen kuntaliitokseen henkilöstö ( $N = 70$ ) koki jokseenkin myönteiseksi ( $ka = 2.59$ ,  $s = 1.14$ ). Vastaajista 49 % ( $N = 34$ ) koki, että oma esimies puhui liitoksesta myönteiseen sävyyn. Vastaavasti 21 % ( $N = 15$ ) koki esimiehen puhuneen liitoksesta jokseenkin kielteiseen sävyyn.

Suhtautumisessa kuntaliitokseen ennen ja jälkeen kuntien yhdistymisen ei voi vastaajien käsitysten perusteella nähdä juurikaan eroja. Suhtautumista liitokseen voidaan pitää niin ennen kuin jälkeenkin jokseenkin myönteisenä. Ennen liitosta käsitysten keskiarvo on 2,93 ( $s = 1.12$ ) ja liitoksen jälkeen keskiarvo on 2,94 ( $s = 1.09$ ).

### **Kyselylomakkeen avoimet kysymykset**

Henkilöstön käsityksiä muutoksen vaikutuksista selvitettiin kolmella avoimella kysymyksellä. Kysymyksillä selvitettiin vastaajien käsityksiä siitä, mitkä asiat nousivat keskustelunaiheiksi työyhteisön epävirallisissa tilanteissa (kysymys 9.). Millä tavoin vastaaja itse pääsi vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin muutoksiin (kysymys 10.). Mihin työhön liittyviin muutoksiin vastaaja olisi halunnut päästä itse vaikuttaman (kysymys 11.). Näihin avoimiin kysymyksiin vastasi 79 prosenttia vastaajista.

Työyhteisön epävirallisissa tilanteissa keskustelujen aiheiksi nousivat huoli työpaikkojen säilymisestä, kuinka omat työtehtävät muuttuvat, miten liitos vaikuttaa kunnan palveluihin sekä miten erilaiset toiminnot saadaan yhtenäistettyä.

V14: Oma työpaikka, vaihtuuko vai pysykö samana. Riittääkö kaikille työtä.

V31: Talon tulevaisuus, jatkuuko toiminta, säilykö työpaikat, työnkiertopakko, muuttuuko työpiste.

V32: Palvelujen pysyminen omalla paikkakunnalla herätti keskustelua.

V33: Aluksi tiedettiin että esimies vaihtuu. Tietty epävarmuus tulevaisuudesta. Palkkausasiat mietityttivät. Kukaan ei tiennyt mitään, alkuun pelkkiä huhuja.

V56: Kuinka saadaan eri paikoissa olevat toimipisteet toimimaan samalla tavoin.

Moni koki, ettei päässyt vaikuttamaan omaan työhön liittyviin muutoksiin millään tavalla. Osalla työtehtävät eivät juurikaan muuttuneet, joillakin ne saattoivat muuttua henkilökohtaisista syistä. Parhaimpina vaikutuskanavina koettiin keskustelut esimiehen kanssa ja tiimipalaverit.

V4: Ei millään tavalla, kaikki saneltu yläpuolelta. Tosin meille turvattiin viisi vuotta, jona aikana ketään ei voi irtisanoa.

V9: Minun työkuvani muuttui henk.koht, syistä. Sain oman toimiston ja paljon vastuuta. Palkka laahasi todella perässä.

V12: Esimiehen kanssa keskusteltiin tulevasta työstä.

V31: Yhteispalavereissa tiimien kanssa suunniteltiin.

Vastausten perusteella haluttiin koulutusta, kuten esimieskoulutusta. Lisäksi vastaajat olisivat halunneet varmistaa, että oma työpaikka säilyy. Myös oma työpiste katsottiin tarpeelliseksi ja sen suunnitteluun olisi haluttu osallistua itse. Samoin toivottiin mahdollisuutta osallistua esimerkiksi aukioloaikojen suunnitteluun. Lisäksi olisi haluttu päästä vaikuttamaan omaan työaikaan ja toimintatapoihin.

V4: Olisin halunnut konttorikoulutusta ja esimieskoulutusta, vaikka en ole esimies.

V8: Aukioloaikoihin ja työpisteen suunnitteluun.

V10: Olisin halunnut varmistaa, että oma työpaikkani säilyy, jottei tarvitse elää epävarmuudessa tulevaisuuden suhteen.

V33: Kuukausikokouksiin, koulutuksiin, työaikaan, palkkauksiin.

V42: Työtapojen yhdenmukaistaminen kolmen kunnan kesken.

Neljäntenä avoimena kysymyksenä henkilöstöltä kysyttiin, mitä muuta he halausivat kertoa Pieksänmaan kuntaliitosprosessista (kysymys 13.). Näissä avoimissa vastauksissa kuntaliitosprosessi koettiin liian nopeasti toteutetuksi. Vastausten perusteella työntekijöitä olisi voitu kuunnella enemmän. Muutos koettiin myös ahdistavana.

V12: Liian nopeasti toteutettu. Valmistelut aloitettu siis liian myöhään. Monta asiaa oli vielä liitoksen jälkeen epäselvänä. Kuntalaisille ja työntekijöille olisi pitänyt kertoa liitosaikeista aiemmin.

V30: Paljon turhaa työtä. työntekijät eivät aina olleet ajan tasalla mitä tehdään ja miksi. Työntekijöitä voisi kuunnella enemmän.

V43: Epätietoa, epävarmuutta, huonoa tiedottamista.

V52: Negatiivinen asia, työpaikat vähenivät, ihmiset ahdistuivat.

Toisaalta tiedottaminen koettiin myös onnistuneeksi ja riittäväksi. Liitokselle oli varattu riittävästi aikaa ja tiimikoulutusta järjestettiin. Myös esimiesten kanssa oli mahdollista keskustella muutoksista. Henkilöstö oli



mukana aktiivisesti. Vastaajien mielestä avoimuus loi hyvän ja luottamuksellisen pohjan toiminnalle.

V20: Loppujen lopuksi asiat ja työnkuva ennallaan. Tietysti ihmiset ja tekemisen meininki muuttuivat. Kuntaliitos kuitenkin suht onnistunut alkukivuista selvittyä.

V28: Henkilöstö mukana aktiivisesti. Avoimuus loi hyvän ja luottavaisen pohjan toiminnalle.

V36: Liitokseen oli varattu riittävästi aikaa. Henkilöstölle järjestettiin koulutusta. Oli odotettavissa myönteisiä asioita, uusia työkavereita. 53 Työtehtävien uudelleen organisoinnin kautta parannusta moniin asioihin (esim. työtehtävät eivät enää olleet yhden ihmisen varassa).

V62: Hyvin hoidettu, riittävästi tiedotusta. Henkilöstö upeasti mukana, pidettiin ajan tasalla! Tiimikoulutus oli hyvä. Tutustuttiin saman hallinnonalan ihmisiin. Lisäsi luottamusta.

Tässä yhteydessä nousi esille myös uusin kuntaliitos Pieksämaan ja Pieksämäen välillä. Useammassa vastauksessa kolmen vuoden takaista kolmen kunnan liitosta muisteltiin positiivisesti verrattuna uuteen liitokseen. Vastauksista oli myös havaittavissa, että joidenkin vastaajien kohdalla ei oltu osattu tehdä selvää eroa Pieksänmaan ja Pieksämäen liitosten välillä.

V27: ... verrattuna menossa olevaan liitosprosessiin, tiedotus oli kyllä erinomaista! Tämän hetken tiedotus ja meno on nollan arvoista. Ylimielistä ryöstöpolitiikkaa.

V44: Alkuvaiheiden tietämällä tuli sähköpostissa tiedote(kaup.joht) Jossa kerrottiin liitoksen syistä ja tehdystä selvityksestä. Lopuksi joht. lupasi tiedottaa ja pitää kansalaiset ajan tasalla sitä mukaa kun uusia asioita ilmaantuu. Minun silmiini ei sitten muuta tiedotusta tullutkaan, liekö hukkunut matkalle. Tunnelma vahvasti sellainen, että päätökset tehdään pienessä piirissä ja tavallisen palkansaajan on turha jupista. Siksi kaikki kyselyt ja palaverit tuntuu tosi turhilta ikä niillä ole mitään merkitystä meille. Palvelut joko pysyvät tai huononevat. Se on jo nähty(yöpäivystys) vaikka ei liity kuntaliitokseen, antaa sille neg. leiman.

V49: Liitos 04 Jln ja V-salmen kanssa oli helpompi hyväksyä kun liitos Pmäen kanssa.

V58: Avoimuus säilyi mielestäni loppuun asti. Ei tullut vaikutelmaa, että jollakin olisi ollut ketunhantä kainalossa. Siihen verrattuna tämä uusi liitos on irvikuva. Tiedottamisessa henkilöstölle taso täysi nolla. Jo lähtötilanne täysin väärä, tärkeintä kun tuntui olleen alussa miten paikat jaetaan poliittisten voimasuhteiden mukaan. On menty nästisti sanottuna perä edeltä puuhun. Henkilöstö ei tiedä mitä tekee kahden kuukauden kuluttua ja missä. Vaikka supistuksia henkilömeneihin tulossa, yt-neuvottelut suunnilleen laiminlyöty tai niitä vähätellään.

## 4.2. Esimiesten käsityksiä muutosviestinnästä

Esimiehet kokivat muutostilanteen viestinnän riittävänä. Heidän mielestään tehokkain viestintäkanava oli johtoryhmän kokoukset. Näissä kokouksissaan saamiaan tietoja he myös kertoivat omille alaisilleen hallintokuntien omissa palavereissa. Varsinaisia tiedotustilaisuuksia pidettiin epäsäännöllisesti, mutta hallintokuntien omissa tiimipalavereissa esimiehet kertoivat tiedottaneensa säännöllisesti liitosprosessin etenemisestä. Seuraavat esimerkit havainnollistavat tiedottamisen epäsäännöllisyyttä.

H1: Palaverit. Tuli välitöntä keskustelua ja henkilöstöllä läheiset välit, joten uskallettiin esittää kysymykset siinä tilaisuudessa.

H1: Enimmäkseen suullista oli viestintä. Ei ollut apuvälineitä. Vähän henkilöstöä, joten palavereissa helppo keskustella.

H1: Tarpeen mukaan tiedotettiin, ei viikoittain. oli niin pieni yhteisö, et voitiin käytäväkeskusteluissa vastata kysymyksiin. Kerta kuussa oli virallisia tai silloin kun ohjausryhmässä( eli johtoryhmässä) merkittäviä päätöksiä.

H4:Kunnanjohtaja oli tarpeen mukaan kertomassa. Oma esimies säännöllisesti johtoryhmän kokouksien jälkeen kertoi. Koettiin et oltiin ajan tasalla.

Haastatelluista esimiehistä moni oli kuntaliitoksen johtoryhmässä ja koki itse saaneensa näistä palavereista parhaiten tietoa meneillään olevista asioista. Johtoryhmän palaverien jälkeen he pitivät usein omille alaisilleen palaverin, kuten käy esille seuraavista esimerkeistä.

H1: Tehokkain se johtoryhmä, joka kokoontui viikoittain. Pystyi aina omaan yksikköön viemään sieltä tietoa.

H5: Olin johtoryhmässä mukana. Kuulin asiat jo siinä.

H6: Kuuluin johtoryhmään, siellä sain tietoa.

Esimiehet kokivat, että he kertoivat työntekijöille säännöllisesti myös sen, jos ei ollut mitään uutta tiedotettavaa. Tällä viestinnällä he pyrkivät ehkäisemään huhujen syntymistä organisaatiossa, kuten seuraavista esimerkeistä käy esille.

H2: Työntekijät arvostaa rehellistä kertomista. Ei yritetäkään verhojen takana tehdä jotain. Myös se josta ei tiedetä mitään, se kerrotaan.

H5: Oikeaan aikaan oikeaa tietoa. Ei lähde huhuja liikkeelle.

Muutokseen liittyvän viestinnän esimiehet kokivat avoimeksi ja henkilöstön tarpeet huomioivaksi. Esimiehet kertoivat, että koko liitosprosessin ajan pyrittiin kertomaan henkilöstölle mahdollisimman nopeasti heidän omiin työtehtäviinsä tulevista muutoksista. Seuraavat esimerkit valottavat esimiesten kokemuksia.

H1: Henkilöstö näkökulma oli koko ajan mukana ja väittäisin et se oli avointa tiedottamista.

H2: Tietoa jaettiin tosi reilusti. Heti alussa kerrottiin että kaikkien työpaikka säilyy. Se riisui aseista. Silloin kuntaliitokset olivat harvinaisempia. Avointa oli tiedottaminen.

H3: Kaiken kertominen ja aikatauluttaminen on ydinkysymyksiä. Jotta ihmiset tietää ettei ole ajopuuna ajolehtimistä. Se rauhoittaa mielipidettä jonkin verran.

Esimiehet tiedostivat että työpaikkojen säilyminen ja mahdolliset suuret työtehtävien muutokset huolestuttivat henkilökuntaa. Tästä syystä henkilöstöllä oli esimiesten mielestä koko liitosprosessin ajan mahdollisuus kysyä esimiehiltä muutoksista palaverissa ja keskustella myös henkilökohtaisesti mieltä askarruttavista asioista.

Esimiehet totesivat haastattelussa, että eri hallintokunnilla oli erilaisia tapoja tiedottaa muutoksista ja sitouttaa henkilökuntaa mukaan muutokseen. Osassa hallintokuntia henkilöstö pääsi itse vaikuttamaan tehtävien uudelleenjärjestelyistä ja aukioloajoista ja muista käytännön asioista. Toisissa hallintokunnissa esimiehet laativat suunnitelmat valmiiksi. Seuraavassa esimerkkejä siitä, kuinka sitouttaminen vaihteli eri hallintokunnissa.

H1: henkilöstön vaikutusmahdollisuudet aika vähäiset, Velvotteet suuremmat, henkilöstö varmaan kokee ettei ole saanut vaikuttaa muutoksiin. Työryhmässä ollut kyllä henkilöstö mukana. Aina kun muutos meneillään, sen yksikön henkilöstöä on käyty erikseen tapaamassa missä muutos meneillään

H4: Kyllä oli mahdollisuus. Itse rakennettiin toiminta uuteen kuntaan meidän hallintokunnassa.

Viestinnän laatu ja oikea aikatauluttaminen koettiin ydinkysymyksiksi liitosprosessissa. Oikean tiedon kertominen oikeaan aikaan koettiin esimiesten mielestä yleistä ilmapiiriä rauhoittavaksi ja heidän mielestään se myös vähensi muutosvastarintaa ja huhuja.

H3: Sitten henkilöstö, jos he vastakarvaan, niin raskas ja vaikea viedä prosessia eteenpäin. Kaiken kertominen ja aikatauluttaminen on ydinkysymyksiä. Jotta ihmiset tietää ettei ole ajopuuna ajalehtimistä. Se rauhoittaa mielipidettä jonkin verran.

H3: Se mikä kerrottavaa niin kerrotaan. Oleellinen asia. Ihan turha ruveta panttaamaan, kun ne tulee kumminkin tietoon. Turha huhu-vaihe jää mahdollisimman pieneksi.

Esimiehet kertoivat perustalleensa aina tarvittaessa tulevien muutosten järkevyyttä ja tärkeyttä. Esimerkiksi tiimipalavereissa keskusteluihin nousi ajoittain liitoksen tarpeellisuus. Näissä tilanteissa esimiehet kertoivat palauttaneensa henkilöstön mieleen ne taloudelliset ja toiminnalliset syyt, miksi liitosta tehdään.

H1: Alussa jo tehtiin asia jo niin selväksi. Kun itse oli johtamisvastuussa niin tiesi että miksi tehdään liitosta. Henkilöstölle kerrattiin ja kyseenalaistamista tuli. Käsiteltiin aina keskusteluissa.

H2: Kunnassa N oli nähty että muutos tulee, kun väkimäärä kunnassa pieni ja talousluvut mitkä olivat.

Kysyttäessä esimiehiltä missä sävyssä liitoksessa puhuttiin, moni haastatelluista arvioi suhtautumisen positiiviseksi. Vaikka liitos aiheutti epätietoisuutta ja ahdistustakin, näkivät työntekijät liitoksen myös mahdollisuutena. Esimiehet totesivat haastatteluissa, että työntekijöiden joukossa oli myös epäilijöitä, jotka kokivat muutoksen uhkana. Esimiehet kokivat liitoksessa luvatus viiden vuoden työsuhdeturvan tärkeänä muutosvastarinnan murtajana. Seuraavassa esimerkkejä henkilöstön erilaisista suhtautumistavoista muutokseen esimiesten näkemänä.

H1: Oli negatiivista ja positiivista suhtautumista. Kaikki yleiset uhkakuvat, palvelut loppuu, henkilöstö keskitetään, mitään ei jää kuntaan n.n., pärjättäiskö vielä yksin. Kuntaorganisaatiossa työskentelevät näkivät liitoksen oikeana ja oikea-aikaisena.

H3: Samanlaista kuin joka ikisessä muutoksessa, Osa näkee sen mahdollisuutena, osa hirveänä uhkana. Maailma kaatuu. Ja suurin osa ei reagoi eli työsuhdeturva on, niin olivat rauhallisia.

H4: Positiivisesti suhtauduttiin. Silloin oli hyvä henki. Nähtiin mahdollisuutena muutos

Esimiesten mukaan kuntaliitoksessa käytettiin viestintästrategiaa. Sisäisen viestinnän osalta suunnitelmassa oli todettu, että jokainen kunnanjohtaja tiedottaa omassa kunnassaan parhaaksi katsomallaan tavalla muutoksista. Johtoryhmän kokouksen jälkeen sovittiin vielä tarkemmin siitä, kuka vastaa minkäkin asian tiedottamisesta.

H2: Kunnanjohtajat tekivät aikataulun hyvin alkuvaiheessa. Oli suunnitelma tiedottamisesta. Se oli hyvä ja piti paikkansa.

Esimiehet kokivat, että heille paras tiedonlähde olivat johtoryhmän kokoukset. Henkilöstön suuntaan parhaana tiedonlähteenä esimiehistä olivat palaverit ja tiedotustilaisuudet. Esimiesten mukaan näissä tilanteissa asioista syntyi spontaania keskustelua ja henkilöstö uskalsi kysyä mieltä askarruttavista asioista.

H1: Enimmäkseen suullista viestintä. Ei ollut apuvälineitä. Vähän henkilöstöä, joten palavereissa helppo keskustella.

H3: Henkilökohtaisesti voi kysyä, tulee vuorovaikutus. Sähköisessä muodossa mitä aineistoa valmistui se oli käytössä.

Myös epävirallinen viestintä, esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut olivat esimiesten mielestä tärkeitä muutoksen viestintäprosessissa. Työyhteisö pääsi purkamaan yhdessä uutta tietoa ja kertomaan omia ajatuksiaan ääneen työtovereilleen ja esimiehille.

Jokainen esimies oli myös käynyt henkilökohtaisia keskusteluja työntekijöiden kanssa liitokseen liittyvistä muutoksista. Esimiesten kokemusten mukaan keskusteluissa päällimmäiseksi nousi aina huoli oma työpaikan säilymisestä. Lisäksi työntekijät halusivat keskustella oman työyksikön muutoksista laajemminkin. Kasvokkain tapahtuvat viestintätilanteet esimiehet kokivat kaikkein hyödyllisimmiksi ja tärkeimmiksi väyliksi tiedottaa muutoksista.

H6: Omasta työstä oli huolta. Joudunko siirtymään, pysynkö tässä -kysymyksiä. Henkilökohtaisia ovat huolenaiheet.

Esimiesten näkemykset erosivat hieman siinä kyettiinkö Pieksänmaan ja Pieksämäen liitoksessa hyödyntämään ensimmäisen kuntaliitoksen viestintäkokemuksia. Suurin osa esimiehistä näki, että kokemuksia kyllä hyödynnettiin, mutta liitokset olivat niin erilaisia, että samat viestinnälliset keinot eivät toimineet uudessa liitoksessa. Haastateltavista yksi totesi, että viestintäkokemuksia ei hänen mielestään osattu hyödyntää. Seuraavassa esimerkkejä viestinnän eroavaisuuksista esimiesten näkemänä.

H4: Ei niitä ole hyödynnetty. Ei ole kerrottu, nyt todella luetaan lehdistä uusin tieto. Ei kukaan infonnut. Kaupunginjohtajalta tullut 3 kirjettä. Se kertoo ne jutut, jotka jo olleet lehdissä. Kaupunkilaisesti on hoidettu tämä asia, ikävä sanoa. Jännä et ei ole oppia haluttu hyödyntää.

H1: Kaikesta mitä tehtiin on ollut hyötyä. Myös viestintäkokemuksista. Tiedettiin et se olennainen osa prosessia. Samanlaiset ongelmat ja tietotarpeet olleet. Varmaan kaikki kokemus hyödynnettiin. Se mikä ollut erona kuntalaisiin ja henkilöstöön päin tiedotettiin laajasti kun oli äänestys liitoksesta. 1.liitoksessa ei ollut äänestyksiä. Nyt siihen oli tarve.

H3: . Vajaammalla tiedolla ja henkilöstön kuulemisella tehty viimeinen liitos. 1200 henkilökunnan jäsenen kanssa eri tavalla viestintä tehtävä. Ei voi olla infoja samalla tavalla. Siksi yleistä sähköpostiviestintää ollut enemmän.

Siitä, käytettiinkö toisessa liitoksessa samaa viestintästrategiaa, esimiesten mielipiteet erosivat selkeimmin. Osan mielestä ensimmäisen liitoksen strategiaa käytettiin myös toisessa liitoksessa. Eroja käytännön toteutukseen aiheuttivat nopeampi aikataulu, henkilöstömäärän suuruus

ja muutostarpeen suuruus. Kolmen esimiehen mielestä viestinnän strategia oli hyvin erilainen toisessa liitoksessa. Heidän mielestään uutta liitosta leimasi salailumentaliteetti, se, että oikeista asioista ei puhuttu oikeaan aikaan avoimesti. Kiire aiheutti viestinnän heikentymistä, palaverien vähentymistä ja lisäsi huhujen määrää. Kun esimiehet kuvasivat ensimmäistä liitosta tiimivetoiseksi, määrittelivät he toisen liitoksen johtajavetoiseksi, jossa henkilökunnalla ei ollut todellista vaikutusmahdollisuutta.

H2: Ei kerrota sitä, mikä ihmisiä kiinnostaa eli miten minun käy. Tiedostustilaisuuksien anti se paljonko on karsittava menoja. Ilmankin sitäkin tietoa uni tulis. Ja kun ei omasta kohdasta tietoa, se vaikuttaa.

H4: Salailumentaliteetti, pidetään hulluja jännityksessä -tyyli. Joku inhimillinen selityshän tälle kai on, ei ne kai ilkeitä ole. Eka liitoksessa puhuttiin rehellisesti ja oikeilla nimillä. Nyt tahallaan tunnutaan jättävän asioita kertomatta.

Pyydettyäessä kuvailemaan yleistä vaikutelmaa toisesta liitoksesta, esimiehet mainitsivat kireyden ilmapiirin, epätietoisuuden, toimintakulttuurien erilaisuuden ja prosessin hajallisuuden. Kun ensimmäisessä liitoksessa monet käytännöt yksityiskohdatkin olivat selvillä jo puoli vuotta ennen liitosta, on viimeisessä liitoksessa prosessi sujunut esimiehistä hitaammin. Eräs esimies mainitsi organisaatioiden kärsivän luottamuspulasta, joka on vaikeuttanut liitoksen etenemistä. Toisen esimiehen mielestä hyvin harva organisaatioissa vastustaa itse liitosta, vaan kyse on toimintatavoista, jolla toinen liitos on hoidettu.

H3: Ilmapiiri on ihan erilaila kireä. Se näkyy siinä kaikessa. Muutostuskaa edelleen eletään, vaikka pitäis elää jo hyväksymisvaihetta. Voi olla persoonista kiinni, ihan erilainen se (tunnelma) on.

H4: Epätietoisuus. En usko et kukaan vastustais itse liitosta. Asiat vois hoitaa siististi. H6: Toimintakulttuurit niin toiset Pieksänmaan ja kaupungin välillä. Hajallinen ollut viimeinen (liitos). Ei tiedä kuka tätä johtaa.

Keskeisiksi haastatteluissa nousevat viestinnän oikea-aikaisuus ja säännöllisyys. Esimiehet saivat säännöllisesti tietoa muutoksesta johtoryhmän kokouksissa. Tiedostustilaisuuksia henkilöstölle ei

kuitenkaan pidetty säännöllisesti. Esimiesten ja työntekijöiden välinen viestintä jäi muutosprosessin aikana epäsäännölliseksi ja hajanaiseksi. Vaikka viestinnän säännöllisyyden ja oikea-aikaisuuden tarve tunnistettiin, siihen ei pystytty täysin vastaamaan.



## 5 TULOSTEN TARKASTELUA

Esimiesten ja henkilöstön näkemykset kuntaliitoksen muutosviestinnän määrstä erosivat toisistaan. Kuntaliitoksesta tiedottaminen olisi voinut olla henkilöstön kokemusten mukaan säännöllisempää. Henkilöstön tarve saada tietoa oli suurempi kuin mitä esimiehet kykenivät heille tarjoamaan. Tämä näkyi siinä, että moni koki kohdanneensa tilanteita, joissa oli jäänyt mielestään ilman tietoa tulevista, liitokseen liittyvistä muutoksista. Henkilöstö kuitenkin koki tiedottamisen erittäin hyödylliseksi.

Esimiehet puolestaan kokivat viestinnän laadun eli oikean tiedon kertomisen oikeaan aikaan ydinkysymykseksi. Heidän mielestään oikea-aikainen tiedottaminen rauhoitti ilmapiiriä, vähensi muutosvastarintaa ja huhuja.

Esimiesten kokemusten mukaan viestintä taas oli riittävää. Vaikka tiedotustilaisuuksia ja palavereja pidettiin epäsäännöllisesti, kokivat esimiehet kertoneensa aina työntekijöille keskeisimmät tiedot muutoksista. Esimiehet totesivat itse saaneensa parhaiten tietoa johtoryhmän kokouksista. Koska he olivat itse aina uusimman tiedon äärellä, on tämä voinut estää heitä näkemästä henkilöstön jatkuvaa tiedontarvetta, eivätkä he ole nähneet säännöllistä tiedottamista tarpeellisena. Säännöllinen tiedottaminen on tarpeen paitsi siinä, että tiedottaminen koetaan riittäväksi, myös hyvien viestintäkäytänteiden omaksumisessa. Erilaisilla säännöllisillä kokouksilla ja ryhmätöillä kun voidaan helpottaa viestintäkäyttämisen muokkautumista organisaatiossa (Kreps 1990, 117).

Parhaimmiksi tiedonlähteiksi työntekijät kokivat oman esimiehensä, palaverit ja omat työkaverit. Näistä lähteistä saatiin tietoa omiin työtehtäviin sekä oman työyhteisön tulevaisuuteen liittyvistä asioista.

Henkilöstö ja esimiehet kokivat viestinnän liitostilanteessa avoimeksi. Avoimuus loi molempien mielestä hyvän ja luottamuksellisen pohjan toiminnalle. Tämän tutkimuksen mukaan kumpikin osapuoli koki kasvokkaisviestintätilanteet tärkeiksi. Tiedotustilaisuuksia ja esimiesten ja alaisten välisiä keskusteluja pidettiin hyödyllisinä. Myös epävirallinen viestintä, kuten kahvipöytäkeskustelut koettiin tärkeinä muutoksen käsittelyprosessissa. On tärkeää, että henkilöstöä kannustetaan viestinnälliseen vuorovaikutukseen keskenään. Riittävä vuorovaikutus on tarpeen etenkin käsiteltäessä uutta tietoa (Kreps 1990, 117). Ilman mahdollisuutta vuorovaikutukseen organisaation on mahdotonta myöskään selvittää uuden tiedon aiheuttamasta epävarmuudesta (ks. Weick 1979).

Henkilöstö koki, että omiin työtehtäviin liittyvistä asioista tiedotettiin avoimesti ja riittävästi. Sen sijaan koettiin, että muu tiedottaminen olisi voinut olla vieläkin avoimempaa. Tähän ehkä vaikuttaa se, että henkilöstö koki kuntaliitosprosessin nopeasti toteutetuksi. Henkilöstöä olisi voitu myös kuunnella enemmän. Sillakin voi olla vaikutusta, että muutoksista tiedotettiin eri yksiköissä keskimäärin kerran kuukaudessa. Yksi suuri virhe muutoshankkeessa on yleensä kiire. Eteenpäin mennään, vaikka kaikkia johtajia ja koko henkilöstöä ei ole saatu vielä ymmärtämään muutoksen välttämättömyyttä (Kotter 2006, 4).

Haastatteluissa esimiehet korostivat sitä, että olivat pyrkineet tiedottamaan varsinkin työntekijän omiin työtehtäviin tulevista muutoksista. Koska tämä asian viestintää oli painotettu, se näkyi myös

henkilöstön vastauksista. Tosin esimiehet olivat myös sitä mieltä, että olivat kaikista asioista pyrkineet tiedottamaan mahdollisimman paljon. He tiedostivat, että suuret muutokset huolestuttivat henkilökuntaa.

Kuitenkin on nähtävissä, että tiedon tarve ja tiedon tarjonta eivät kuntaliitoksen yhteydessä kohdanneet. Tämä voi johtua siitä, että eri hallintokunnilla oli erilaisia tapoja tiedottaa. Vaikka kuntaliitosta varten oli tehty kuntien yhteinen toimintastrategia, sitä ei operationaalistettu niin, että sama toimintatapa olisi ollut käytössä läpi koko yhdistyvän organisaation. Tutkimus paljasti, että osassa kuntien hallintokuntia henkilöstö pääsi itse vaikuttamaan työtehtäviensä valmisteluun ja toisissa esimiehet laativat suunnitelmat valmiiksi. Tämä asia olisi ollut hyvä huomioida jo yhteistä toimintastrategiaa laadittaessa. Toimintastrategiassa ei millään tavalla nouse keskeiseksi viestintä. Esimiehille ja työntekijöille suunniteltiin ja tarjottiin valmennusta, mutta kuntaliitoksen muutosviestinnästä ei laadittu tarkkoja suunnitelmia. Tämä näkyi vastaajien kokemuksissa viestinnän eriaikaisuutena ja epäsäännöllisyytenä.

Työntekijät kokivat, että omassa työyhteisössä keskusteltiin muutoksista jokseenkin riittävästi. Oman esimiehen kanssa oli mahdollista käydä keskusteluja. Sen sijaan muutokseen liittyvistä ristiriitaisista tuntemuksista olisi kaivattu enemmän keskustelua. Esimiesten tulisi olla valmiita vastaamaan henkilöstön keskuudessa herääviin kysymyksiin mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tai ainakin selittää, miksi joihinkin kysymyksiin ei vielä voida antaa vastauksia (Schweiger & Denisi 1991, 130). Organisaation syvässä muutoksessa tiedon välittämisen lisäksi on tärkeää käsitellä tilanteen pinnalle nostamia tunteita. Keskusteluille ja kuuntelemiselle on varattava riittävästi aikaa koko organisaatiossa, jotta

asiat saadaan käsiteltyä loppuun ja todellinen muutos ja sitoutuminen siihen on mahdollista.

Esimiehet kertoivat perustelleensa aina tarvittaessa henkilöstölle muutoksen tarpeellisuutta. Perusteluissa nostettiin aina esiin taloudelliset ja toiminnalliset syyt, jotka olivat liitoksen taustalla. Esimiesten valitsema linja oli perusteltu, koska iso muutos on mahdoton, elleivät useimmat työntekijät ole valmiita antamaan apuaan ja jopa tekemään lyhytaikaisia uhrauksia (Kotter 2006, 8). Esimiesten mielestä liitoksesta puhuttiin työyhteisössä kuitenkin positiivisessa sävyssä. Vaikka liitos aiheutti epätietoisuutta ja ahdistustakin, esimiesten mielestä suurin osa työntekijöistä näki liitoksen mahdollisuutena.

Tämän tutkimuksen tulosten valossa Pieksänmaan kuntaliitoksessa onnistuttiin ottamaan huomioon muutoksen kannalta kriittiset tekijät hyvin. Kolmen kunnan organisaatiokulttuurien yhteensovittamista helpotti etenkin esimiesten käsitysten mukaan se, että liittyvät kunnat olivat pieniä, samankaltaisia kuntia. Henkilöstön erilaiset motivaatiotekijät ja osaaminen pystyttiin viestinnän näkökulmasta katsottuna hyödyntämään. Esimiesten mielestä ihmisten tunnetason reaktiot otettiin huomioon ja heille pyrittiin antamaan aikaa sopeutua muutokseen.

Kuntaliitosprosessia vietiin eteenpäin niin, että henkilöstölle tarjoutui mahdollisuus tiedotustilaisuuksissa, palavereissa, koulutuksessa ja epävirallisissa keskusteluissa käsitellä uutta tietoa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tällainen toimintamalli mahdollistaa sen, että organisaatio tulee tietoiseksi uudesta tiedosta, voi käsitellä sitä ja lopulta käyttää sen hyödyksi, kuten Weick organisaation tiedon järjestämisen omassa teoriassaan näkee. On tärkeää, että vuorovaikutukselle luodaan

muutostilanteissa hyvä pohja, koska näin organisaation jäsenet voivat jakaa tietoaan ja myös hyödyntää organisaation yhteistä informaatiota (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 111).

Työntekijät olisivat halunneet itse päästä vaikuttamaan enemmän omien työtehtäviensä muutoksiin. He kokivat myös, etteivät päässeet soveltamaan saamaansa uutta tietoa omassa työssään. Tämä näkyi niin, että työntekijät toivat kyselyssä julki halunsa päästä itse suunnittelemaan omaa työpistettä ja muita käytännön asioita. Yksi tapa sitouttaa henkilöstöä muutokseen on ottaa heidät mukaan suunnittelemaan sitä. Halu pitää organisaation rakenne ja omat tehtävät ennallaan on yksi muutosvastarinnan muoto (Baron & Greenberg 1995, 639).

Tuloksista nousi esille mielenkiintoisena näkökulmana kahden kuntaliitoksen vertailu. Pieksänmaan liitoksen jälkeen seurasi nopeasti toinen liitos. Pieksänmaa yhdistyi Pieksämäen kaupungin kanssa tammikuussa 2007. Työntekijät muistelivat ensimmäistä kuntaliitosta positiivisena kokemuksena verrattuna viimeisimpään kuntaliitokseen. Henkilöstö koki, että heidät sivuutettiin viimeisimmässä liitoksessa kokonaan.

Esimiehet näkivät, että ensimmäisen kuntaliitoksen viestintäkokemuksia kyllä hyödynnettiin, mutta liitosten erilaisuudesta johtuen lopputulos ei ollut yhtä tyydyttävä. Esimiehet tiedostivat henkilöstön tyytymättömyyden, mutta epäkohtia selitettiin sillä, että viimeisimmässä liitoksessa oli kireämpi aikataulu ja kuntien lisäksi prosessissa oli mukana myös terveydenhuollon kuntayhtymän henkilöstö. Myös kaupungin ja Pieksänmaan kulttuurierot nähtiin muutosta vaikeuttaneena tekijänä.

Tulosten valossa on nähtävissä, että henkilöstöllä ja esimiehillä oli yleistä muutosväsymystä. Muutosväsymyksellä tarkoitamme ilmi tullutta tyytymättömyyttä toisen liitoksen viestintään, syrjäytymistä muutosprosessista ja haluttomuutta sitoutua muutoksiin. Ensimmäistä liitosta nopeasti seuraava toinen liitos tekee muutoksesta jatkuvaa, josta kenen tahansa on pidemmän päälle vaikeaa saada selkeää kokonaiskuvaa. Tämä asettaa viestinnän ja vuorovaikutuksen entistä keskeisempään rooliin. Jatkuvassakin muutoksessa ihmisillä pitää olla mahdollisuus pysähtyä käymään uudelleen läpi tilanteita. Muutostapahtumiin on muuten hankala ottaa osaa (Weick 1979, 117).

Koska toinen kuntaliitos oli haastateltujen esimiesten mukaan tehtävä taloudellisista syistä nopealla aikataululla, olisi organisaation jäsenten muutosväsymys pitänyt huomioida paremmin. Paremmalla muutosviestinnän suunnittelulla, tarjoamalla organisaatioiden jäsenille mahdollisuuksia keskustella edessä olevista muutoksista ja ottamalla työntekijät tiiviisti mukaan muutoksen toteuttamiseen, olisi voitu vähentää muutosvastarintaa. Nopeasta aikataulusta huolimatta aikaa yhteisille tilaisuuksille pitäisi löytyä. Näissä tilaisuuksissa voitaisiin tarkastella muutosprosessin kokonaistilannetta: Mitä on jo tapahtunut, mitä on vielä tulossa. Samalla organisaation jäsenille tarjoutuisi tilaisuus keskustella muutoksen aiheuttamista tuntemuksista: peloista, toiveista ja ahdistuksista.

## 6 PÄÄTÄNTÖ

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään sitä, kuinka kuntaorganisaatiossa esimiehet ja henkilöstö kokivat kuntaliitoksen viestintäprosessin. Tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat nousevat muutosviestinnän kannalta keskeisiksi. Tutkimuksen tekeminen oli haastavaa, sillä kuntaorganisaatiota on tarkasteltu vähemmän puheviestinnän näkökulmasta. Muutosviestintää on puheviestinnän alalla tutkittu myös suhteellisen vähän. Muutosprosessissa tapahtuvan vuorovaikutuksen tarkastelulle on tarvetta, sillä kuntaliitokset ovat yleistyneet viime vuosina.

Tuloksista kiteytyy ajatus siitä, että hyvinkin suunnitellussa muutoksessa viestinnän tulee aina olla säännöllistä ja henkilöstön tarpeet huomioivaa. Ei riitä, että on olemassa toimintastrategia, vaan sen sisältämät ajatukset on kyettävä viemään myös käytännössä joka henkilöstöryhmään. Lisäksi tarvitaan selkeä viestinnän strategia. Tällä vältetään se, että henkilöstö joutuu eriarvoiseen asemaan viestinnän suhteen. Tämäkin tutkimus paljastaa sen, että kasvokkaisviestintä on merkittävässä asemassa muutoksesta kerrottaessa. Viestinnällä on tärkeä rooli henkilöstön sitouttamisessa ja muutosvastarinnan vähentämisessä.

Muutostilanteessa on varauduttava myös siihen, että kaikki ei mene suunnitelmien mukaan. Työyhteisöstä saattaa nousta toiveita ja tarpeita, joita ei ole osattu ennakoida. Muutoksessa on siis kuunneltava niitä viestejä mitä organisaatiosta kuuluu. Organisaatiossa olisi luotava sellaisia tilanteita, joissa henkilöstö pääsee keskustelemaan ja kertomaan

tuntemuksistaan. Viestinnän sisällöissä tulisikin huomioida ne asiat, jotka nousevat keskeisiksi huolenaiheiksi.

Tämä tutkimus tuo uutta tietoa puheviestinnän tutkimuksen kentälle. Kuntaorganisaatioille tutkimus tarjoaa ajankohtaista tietoa kuntaliitoksen viestintäprosesseihin. Kuinka pitäisi viestiä, millainen viestintä koetaan hyödylliseksi ja miten viestinnän strategia tulisi saattaa käytännön tasolle saakka. Tutkimus vahvisti käsitystä siitä, että vuorovaikutus ja viestintä ovat keskeisessä roolissa muutostilanteessa.

Koska tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin määrällisin ja laadullisin menetelmin, on tutkimuksen luottavuuden arvioinnissa sovellettava sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen arvioinnin kriteerejä. Tutkimuksen luotettavuudessa on määrällisen aineiston kohdalla kyse mittaustulosten toistettavuudesta eli reliabiliteetista sekä mittarin tarkkuudesta eli validiteetista. Reliabiliteetti kertoo, miten luotettavia ja ei-sattumanvaraisia tulokset ovat. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 216.)

Laadullisen aineiston luotettavuuden lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Kyse on tutkimuksen uskottavuudesta, siirrettävyydestä, varmuudesta ja vahvistavuudesta (Eskola & Suoranta 1998, 211-212.)

Tutkimusten tulosten luotettavuuden tarkastelussa on otettava huomioon, miten tarkoituksenmukaisia tutkimusmenetelmät ovat. Tässä tutkimuksessa menetelmän valintaa on tarkasteltava tutkimusasetelman,



aineistonkeruun ja mittarin tarkoituksenmukaisuuden sekä tulosten yleistettävyyden näkökulmasta. Tutkimuksen toistettavuutta on tarkasteltava aineiston käsittelyn ja arvioitavuuden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole ollut tavoitella yhtä totuutta, vaan selvittää yksilöiden omia kokemuksia tutkittavasta asiasta.

Tämän tutkimuksen kaksi aineistoa muodostivat haasteellisen kokonaisuuden. Tutkimusmenetelmien voidaan myös katsoa tukeneen ja täydentäneen toisiaan. Kysely osoittautui aineistonkeruumenetelmänä hyväksi, koska kysely pystyttiin lähettämään suurelle joukolle. Tässä tapauksessa kysely lähetettiin kaikille Pieksänmaan kunnan työntekijöille eikä tyydytty pelkkään otantaan. Vastajia pyrittiin motivoimaan lyhyillä ja ytimekkäillä ohjeilla. Lomakkeesta pyrittiin tekemään myös selkeä.

Määrällisen aineiston validiutta vähentää se, että kyselyn vastausprosentti jäi pieneksi (25%). Yksi selittävä tekijä on tutkimuksen ajankohta. Tutkittavasta liitoksesta oli kulunut jo kolme vuotta, mikä osaltaan selittää vastausten vähyyttä. Lisäksi kyselyn vastausajankohtana oli meneillään toinen kuntaliitosprosessi. Sen valmistelutyöt olivat kiivaimmillaan ja henkilöstön ajatukset suuntautuivat jo uuteen muutokseen. Vaikka vastaajille kerrottiin useassakin kohdassa kyseessä olevan vuoden 2004 liitos, näkyi joistakin saaduista vastauksista, että vastaaja oli ajatellut jo viimeisintä, edessä olevaa liitosta. Muilta osin lomakkeista kävi ilmi, että vastaajat olivat ymmärtäneet kysymykset oikein. Tämä kertoo siitä, että kyselylomakkeen eli mittarin rakentamisessa oli onnistuttu hyvin. Avoimiin kysymyksiin saatiin myös runsaasti vastauksia. Niistä on nähtävissä selkeitä kehitysehdotuksia.

Kyselyn analysoinnissa summamuuttujien valintaa ohjasi pitkälle tutkimuskysymyksestä nousseet tema-alueet. Toisaalta myös muuttujille

suoritettu frekvenssianalyysi puolsi valittujen muuttujien sisällyttämistä summamuuttujiin.

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena ei ole luoda objektiivista totuutta, vaan tutkimusaineiston tavoite on olla edustava palanen tutkittavasta maailmasta. Laadukkuutta voidaan etukäteen tavoitella sillä, että haastatteluun valmistaudutaan hyvin etukäteen. Tämä edellyttää hyvää haastattelurunkoa sekä haastattelijalta hyvää kompetenssia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184.) Tässä tutkimuksessa haastattelurunko suunniteltiin nimenomaan tutkittavaa organisaatiota varten.

Koehaastattelua ei tehty, koska haastattelut toteuttanut tutkija on kokenut haastattelijana. Haastattelijalla kykeni sekä hallitsemaan haastattelutilanteen että tarkkailemaan itseään ja viestintäkäyttäytymistään.

Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litterointi tapahtui välittömästi kunkin haastattelutilanteen jälkeen. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 185) mukaan haastatteluaineiston laatua parantaa aineiston hyvin nopea litterointi haastattelun jälkeen. Tässä tutkimuksessa analysointi tapahtui systemaattisella teemoittelulla, mikä lisää luotettavuutta. Aineisto luokiteltiin teemoittain haastatteluaineistosta nousseiden yksiköiden mukaan. Näin vältyttiin sattumanvaraisuudelta. Tällä myös pyrittiin siihen, että tulokset mahdollisimman pitkälle heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189). Kyselytutkimuksen ja haastattelun voidaan katsoa täydentävän toisiaan. Ainakin ne tuottivat toisiaan täydentäviä ja tarkentavia tuloksia.

Yhtenä tekijänä tässä tutkimuksessa tulee huomioida se, että kumpikin tutkija tunnetaan toisessa roolissa tutkittavassa organisaatiossa. Kumpikin tutkija on työskennellyt pitkään toimittajana Pieksämäen seudulla. Eri roolit eivät aiheuttaneet ristiriitaa, koska asia tuotiin esille tutkimuksen

alkuvaiheessa avoimesti. Niin kyselyssä kuin haastattelutilanteissa korostettiin tutkimuksen tekijöiden tutkijan roolia. Täysin varmoja ei voida olla siitä, kuinka kaksoisrooli on vaikuttanut kyselyn ja haastattelun vastauksiin.

Tulkintoja tehdessä on otettava huomioon kyselytutkimuksen alhainen vastausprosentti. Ei ole myöskään varmuutta siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn. Vastausvaihtoehdotkin ovat voineet johtaa erilaisiin tulkintoihin. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 184.) Myöskään siitä ei ole varmuutta, mikä vaikutus kyselyn ja haastattelun tuloksiin oli tutkimuksen teko-aikaan loppusuoralla olleella uudella kuntaliitoksella.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi kuinka kaksi suhteellisen lähekkäin tapahtunutta liitosta on viety läpi viestinnän näkökulmasta katsoen. Tässä tutkimuksessa saimme vain pienen viittauksen siihen, että kahden liitoksen viestinnässä on ollut merkittäviä eroja. Näkökulmaa voisi laajentaa koskemaan johtamisviestintää muutoksessa.

Toinen jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää kuinka muutos vaikuttaa työryhmän tai tiimin vuorovaikutukseen. Kuinka esimerkiksi epäluotettavaa informaatiota käsitellään, miten muutos vaikuttaa ryhmädynamiikkaan ja miten se näkyy viestinnässä.

Tämä tutkimus on tehty kuntaliitoksen jälkeen. Voisi olla kiintoisaa päästä tekemään tutkimusta keskelle liitosprosessia, jo alkuvaiheesta lähtien. Tällöin voisi tutkia sitä, kuinka esimiesten ja henkilöstön käsitykset viestinnän määrästä, laadusta muuttuvat prosessin edetessä. Tämä voisi myös tuoda uutta tietoa siitä, mitkä tekijät viestinnässä ja vuorovaikutuksessa koetaan merkityksellisiksi ja tärkeiksi.

Kuntien toiminnan tai palvelurakenteen muutos tarvitsee sitä tukevaa viestintää. Kuntaliitoksen toteutumiseen vaikuttaa tapa, jolla kunnissa muutoksesta viestitään. Kuntaorganisaation henkilöstö voidaan viestinnän avulla sitouttaa jo varhaisessa vaiheessa mukaan muutosprosessiin ja auttaa heitä näkemään muutoksen tuomat mahdollisuudet.

## KIRJALLISUUS

- Baron, R. & Greenberg, J. 1995. Behavior in Organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Brooks, I. 2003. Organisational Behaviour. Individuals, groups and organisations. Essex: Prentice Hall.
- Bryman, A. 1992. Quantitative and qualitative research. Further reflections on their integration. Teoksessa J. Brannen (toim.) Mixing Methods. Qualitative and Quantitative Research. Aldershot: Avebury, 57-78.
- Carnall, C. A. 2003. Managing change in organizations. Essex: Prentice Hall.
- Eisenberg, E. M. & Goodall, H.L. 1997. Organizational Communication. Balancing Creativity and Constraint. Boston: St Martin's Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Francesco, A. M. & Gold, B. A. 1998. International Organizational Behavior. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Haveri, A. & Majonen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus - kuinka kunnat yhdistyvät. Kuntaliitto: Acta 123.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Hamina: Yrityssanoma.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Huhtanen, P. Työyhteisön muutos. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.), Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 280-291.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvällinen muutos. Helsinki: Työterveyslaitos ja Johtamistaidon Opisto.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä, strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Klein, S. M. 1996. A management communication strategy for change. Journal of Organizational Change 2, 32-46.
- Koski, A. 2004. Kuntien rutiiniyhdistyminen ja taitava yhdistyminen. Sisäasianministeriön julkaisusarja 55.
- Kotter, J. P. 2006. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Kastor.
- Kreps, G. L. 1990. Organizational Communication. Theory and Practice. 2:nd edition. New York: Longman.
- Lehto, S. 1999. Muutoksen johtaminen. Strategioita ja pohdintoja. Hämeenlinna: Karisto.

- Lindström, K. Organisaatioteoriat ja organisaatioiden kehittämissuunnaukset. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.), Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 46-62.
- Littlejohn, S.W. 1995. Theories of human communication. Belmont:Wadsworth Publishing Company.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Länsisalmi, H. 1995. Fuusio, alasajo, saneeraus. Miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Helsinki: Työterveyslaitos.
- Moilanen, R. Oppiva organisaatio ja johtaminen. Teoksessa A-M. Lämsä & P. Sajasalo (toim.), Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Mumby, D. K. 2001. Power and Politics. Teoksessa F. Jablin & L. Putnam (toim.), The New Handbook of organizational communication. Advances in Theory, Research and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oulasvirta, L. & Brönnkärr, C. 2001. Toimiva kunta. Vantaa: Kuntakoulutus.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G. & Dunham R. B. 2001. Management and Organizational Behavior. An Integrated Perspective. Ohio: South-Western.
- Ranki, A. 2001. Saneeraus ja työyhteisön tukeminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Ruben, B. D. & Stewart, L. P. 1998. Communication and Human Behavior. 4. painos. Boston: Allyn & Bacon.
- Salminen, A. 1993. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Valtionhallinnon Kehittämiskeskus.
- Scott, R. W. 1987. Organizations. Relational, Natural and Open Systems. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. 1991. Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. Academy of Management Journal 34, 110-135.
- Tesch, R. 1990. Qualitative research. Analysis Types and Software Tools. Hampshire: The Falmer Press.
- Vasu, M. L., Stewart, D. W. & Garson, G. D. 1998. Organizational Behavior and Public Management. 3:d edition. New York: Marcel Dekker.
- Weick, K. E. 1979. The Social Psychology of Organizing. 2:nd edition. New York: Random House.
- Weick, K. E. & Guinn, B. E. 1999. Organizational change and development. Annual Review of Psychology 50, 361-386.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.
- Zorn, T. E., Page, D. J. & Cheney G. 2000. Nuts about change. Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization. Management Communication Quarterly 13, 515-566.

## LIITE1

Muutosviestintä Pieksänmaan kuntaliitoksessa -kyselylomake ..... 1

### Tiedottaminen kuntaliitosprosessin kuluessa

**1. Mistä ja miten sait tietoa Pieksänmaan kuntaliitosprosessin aikana?** Seuraavassa sinulle esitetään eri lähteitä. Rengasta kultakin riviltä mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

	riittävästi	jokseenkin riittävästi	jokseenkin vähän	en lainkaan
1. Esimieheltä	1	2	3	4
2. Tiedotustilaisuuksista	1	2	3	4
3. Palavereista	1	2	3	4
4. Tiedotteista	1	2	3	4
5. Sähköpostista	1	2	3	4
6. Työkavereilta	1	2	3	4
7. Jokin tai joku muu lähde	1	2	3	4

**2. Mitä tietoa sait mistäkin lähteestä kuntaliitosprosessin aikana?** Seuraavassa sinulle esitetään eri lähteitä. Rengasta kultakin riviltä, mitä tietoa mistäkin lähteestä sait.

	työtehtäviin liittyvää tietoa	palkkaukseen liittyvää tietoa	mahdolliseen koulutukseen liittyvää tietoa	oman työ- yhteisösi tulevaisuus
1. Esimieheltä	1	2	3	4
2. Tiedotustilaisuuksista	1	2	3	4
3. Palavereista	1	2	3	4
4. Tiedotteista	1	2	3	4
5. Sähköpostista	1	2	3	4
6. Työkavereilta	1	2	3	4
7. Jokin tai joku muu lähde	1	2	3	4

**3. Tuliko Pieksänmaan kuntaliitoksen aikana tilanteita, joissa koit jääneesi ilman tietoa edessä olevista tai parhaillaan tapahtuvista muutoksista?** Rengasta mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

1. usein
2. jokseenkin usein
3. en osaa sanoa
4. jokseenkin harvoin
5. harvoin

Voit halutessasi täsmentää vastaustasi tähän

#### 4. Kuinka usein Pieksänmaan kuntaliitokseen liittyvistä asioista tiedotettiin työyksikössäsi?

1. päivittäin  
2. viikoittain  
3. kuukausittain  
4. harvemmin

#### Tiedottamisen käytäntöjä

Seuraavaksi sinulle esitetään kuntaliitosprosessin tiedottamiseen liittyviä väittämiä. Rengasta jokaiselta riviltä omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

#### 5. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en samaa mieltä, enkä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
a) Tiedottaminen oli säännöllistä.....	1	2	3	4	5	6
b) Tiedottaminen oli avointa.....	1	2	3	4	5	6
c) Tiedottaminen oli riittävää.....	1	2	3	4	5	6
d) Tiedottaminen oli hyödyllistä.....	1	2	3	4	5	6
e) Pystyin soveltamaan tietoa työssäni.....	1	2	3	4	5	6
f) Sain keskustella muutoksista esimieheni kanssa.....	1	2	3	4	5	6
g) Tiedottaminen oli yhteneväistä.....	1	2	3	4	5	6
h) Esimieheni puhui kuntaliitoksesta myönteiseen sävyyn...	1	2	3	4	5	6
i) Tietoa annettiin mielestäni liikaa.....	1	2	3	4	5	6
j) Tietoa sain mielestäni oikeaan aikaan.....	1	2	3	4	5	6



Muutosviestintä Pieksänmaan kuntaliitoksessa -kyselylomake ..... 3

Seuraavaksi sinulle esitetään kuntaliitosprosessin kuluessa kuntien henkilöstölle pidettyihin tiedotustilaisuuksiin liittyviä väittämiä. Rengasta jokaiselta riviltä omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

**6. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?**

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en samaa mieltä, enkä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
a) Tiedotustilaisuuksia järjestettiin riittävästi.....	1	2	3	4	5	6
b) Tiedotustilaisuudet oli järjestetty mielestäni hyvin.....	1	2	3	4	5	6
c) Minusta tiedotustilaisuudet olivat hyödyllisiä.....	1	2	3	4	5	6

**Tiedottamisen sisältö**

Seuraavaksi sinulle esitetään tiedottamisen sisältöön liittyviä väittämiä. Rengasta jokaiselta riviltä omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

**7. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?**

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en samaa mieltä, enkä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
a) Työhöni liittyvistä muutoksista kerrottiin avoimesti....	1	2	3	4	5	6
b) Pääsin itse vaikuttamaan työhöni liittyviin muutoksiin riittävästi.....	1	2	3	4	5	6
c) Minulle syntyi selvä käsitys siitä, miksi Pieksänmaan kuntaliitos tehtiin.....	1	2	3	4	5	6

**8. Mitä asioita henkilökunnalle suunnatussa tiedottamisessa käsiteltiin/kerrottiin?**

Seuraavassa sinulle esitetään eri asioita. Rengasta kultakin riviltä mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

	riittävästi	jokseenkin riittävästi	jokseenkin vähän	en lainkaan
1. vaikutukset omiin työtehtäviin	1	2	3	4
2. vaikutukset omaan palkkaukseen	1	2	3	4
3. vaikutukset henkilöstöetuihin	1	2	3	4
4. kuka on esimieheni liitoksen jälkeen	1	2	3	4
5. ketkä ovat työtovereitani liitoksen jälkeen	1	2	3	4
6. oman työyhteisön tulevaisuus liitoksen jälkeen	1	2	3	4
7. muu, mikä	1	2	3	4

**Muutoksen vaikutuksia**

Seuraavassa sinulle esitetään kolme kysymystä, joihin voit vastata omin sanoin.

**9. Mitkä asiat nousivat keskustelujen aiheiksi epävirallisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi kahvitunneilla?****10. Kerro, millä tavoin pääsit vaikuttamaan omaan työhösi liittyviin muutoksiin?****11. Mihin työhösi liittyviin muutoksiin olisit halunnut päästä itse vaikuttamaan?**

## Muutosten käsittely

Seuraavaksi sinulle esitetään kuntaliitosprosessin tiedottamiseen liittyviä väittämiä. Rengasta jokaiselta riviltä omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

### 12. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en samaa mieltä, enkä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
a) Pieksänmaan kunnan toiminnan tavoitteista kerrottiin riittävästi...	1	2	3	4	5	6
b) Työyhteisössäni keskusteltiin muutoksista riittävästi.....	1	2	3	4	5	6
c) Työyhteisössäni käsiteltiin riittävästi ristiriitaisia tuntemuksia.....	1	2	3	4	5	6
d) Suhtautuminen kuntaliitokseen oli työyhteisössäni ennen liitosta myönteinen.....	1	2	3	4	5	6
e) Suhtautuminen kuntaliitokseen oli työyhteisössäni liitoksen jälkeen myönteinen.....	1	2	3	4	5	6

### 13. Mitä muuta haluaisit kertoa Pieksänmaan kuntaliitosprosessista?

**Taustatiedot**

Lopuksi muutama itseäsi ja työpaikkaasi koskeva kysymys.

**14. Minkä ikäinen olet?**

- a) 20-30 vuotta      c) 40-50 vuotta      e) yli 60 vuotta  
b) 30-40 vuotta      d) 50-60 vuotta

**15. Millä hallinnonalalla työskentelet?** Rengasta sopivin vaihtoehto.

1. hallinto                      3. tekninen toimi              5. koulutoimi                      7. muu, mikä?  
2. vapaa-aika                  4. sosiaalitoimi                  6. maaseututoimi

**16. Kuinka pitkään työsuhteesi oli kestänyt ennen Pieksänmaan kunnan syntymistä?**

Rengasta sopivin vaihtoehto.

- a) 1-2 vuotta                      c) 5-10 vuotta                      d) 15-20 vuotta  
b) 2-5 vuotta                      d) 10-15 vuotta                      e) yli 20 vuotta

**16. Mitä mieltä olet tästä kyselystä?**

Kiitos ajastasi ja osallistumisestasi!

## LIITE 2 Teemahaastattelu

1. Mistä ja miten sait tietoa kuntaliitosprosessista 2004?
2. Tiedotettiin muutoksista mielestäsi tarpeeksi?  
--mikä oli tehokkain tiedotusväylä?
3. Saitko tarpeeksi tietoa omiin työtehtäviisi liittyvistä muutoksista?
4. Mistä asioista olisi haluttu enemmän tietoa työyksikössäsi?
5. Oliko sinulla mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviäsi koskeviin muutoksiin?

\*\*\*\*\*

6. Oliko itselläsi tiedotusvastuuta omille alaisillesi kuntaliitoksesta?  
--miten koit tämän tiedotusvastuun?  
--valmistauduitko miten tiedottamistehtävään?  
--millä tavoin kerroit tulevista muutoksista?
7. Kävitkö keskusteluja työntekijöiden kanssa kuntaliitoksesta? Mitä teemoja näissä keskusteluissa nousi esiin?
8. Millä tavalla muutoksiin suhtauduttiin työyksikössäsi?
9. Oliko sinulle koko prosessin ajan selvää miksi liitos tehtiin?

\*\*\*\*\*

10. Miten oleellisena näet viestinnän merkityksen kuntaliitosprosessissa?
11. Saitko palautetta työntekijöiltä omasta viestinnästäsi kuntaliitoksen aikana?  
--millaista?
12. Viestittiinkö prosessin aikana tarpeeksi?  
--Oliko ensimmäisen kuntaliitoksen viestintäkokemuksista hyötyä uudessa liitoksessa?
13. Oliko ensimmäisen kuntaliitoksen viestintäkokemuksista hyötyä uudessa liitoksessa?
14. Millä tavalla 1.liitoksen ja 2.liitoksen viestintä eroaa toisistaan?  
--mikä helpompaa, mikä vaikeampaa?
15. Onko pystytty hyödyntämään 1.liitoksen kokemuksia toisessa liitoksessa?

## LIITE 3

### Työntekijöiden käsityksiä muutosviestinnästä Pieksänmaan kuntaliitoksessa muuttujittain

Taulukossa on ilmoitettu jokaisen summamuuttujan (A., B., C. jne) keskiarvo sekä keskihajonta. Kunkin summamuuttujan yhteydessä on ilmoitettu myös siihen yhdistetyt yksittäiset muuttujat ja niiden keskiarvot sekä keskihajonnat. Summamuuttujissa käytetty vaihteluvälin asteikko on sama kuin yksittäisissä muuttujissa eli 1-5. Pienin ääripää osoittaa muuttujalle myönteistä kantaa ja suurempi ääripää kielteistä eli muuttujalle erimielistä kantaa. Asteikon keskimäinen arvo, 3 ilmaisee vastaajien käsitysten neutraalisuutta.

<b>A. Koettiin tiedottaminen riittäväksi</b>	<b>N = 74</b>	
	<b>ka 3.17</b>	<b>s 1.14</b>
5a. Tiedottaminen oli säännöllistä	3.17	1.28
5c. Tiedottaminen oli riittävää	3.27	1.25
5j. Tietoa sain mielestäni oikeaan aikaan	3.11	1.22
<b>B. Koettiin, että oli jääty ilman tietoa</b>	<b>N = 75</b>	
3. Tuliko tilanteita, joissa koit jääneesi ilman tietoa edessä olevista tai tapahtuvista muutoksista?	2.81	1.22
<b>C. Kuinka usein tiedotettiin</b>	<b>N = 71</b>	
4. Kuinka usein kuntaliitokseen liittyvistä asioista tiedotettiin työyksikössäsi?	3.06	.79
<b>D. Koettiin tiedotustilaisuuksien määrä riittäväksi</b>	<b>N = 69</b>	
6a. Tiedotustilaisuuksia järjestettiin riittävästi	2.99	1.24
<b>E. Koettiin tiedottaminen hyödylliseksi</b>	<b>N = 75</b>	
	<b>2.71</b>	<b>1.08</b>
5d. Tiedottaminen oli hyödyllistä	2.47	1.13
6c. Minusta tiedotustilaisuudet olivat hyödyllisiä	2.97	1.54
<b>F. Koettiin tiedottaminen avoimeksi</b>	<b>N = 74</b>	
	<b>2,97</b>	<b>1.13</b>
5b. Tiedottaminen oli avointa	3.16	1.25
7a. Työhöni liittyvistä asioista kerrottiin avoimesti	2.81	1.21
<b>G. Koettiin, että oli mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin</b>	<b>N = 73</b>	
	<b>3.29</b>	<b>1.13</b>
7b. Pääsin itse vaikuttamaan työhöni liittyviin muutoksiin riittävästi	3.39	1.22
5e. Pystyin soveltamaan tietoa työssäni	3.13	1.29

<b>H. Muutoksista keskusteltiin riittävästi</b>	<b>N = 75</b>	
	<b>2.99</b>	<b>1.09</b>
12b. Työyhteisössäni keskusteltiin muutoksista riittävästi	2.82	1.15
12c. Työyhteisössäni käsiteltiin riittävästi ristiriitaisia tuntemuksia	3.18	1.10
5f. Sain keskustella muutoksista esimieheni kanssa	2.88	1.40
<b>I. Syntyi käsitys siitä, miksi kuntaliitos tehtiin</b>	<b>N = 73</b>	
	<b>2.67</b>	<b>1.03</b>
7c. Minulle syntyi selvä käsitys siitä, miksi kuntaliitos tehtiin	2.63	1.23
12a. Pieksänmaan kunnan toiminnan tavoitteista kerrottiin riittävästi	2.69	1.05
<b>J. Koettiin tiedottaminen yhteneväiseksi</b>	<b>N = 71</b>	
5g. Tiedottaminen oli yhteneväistä	3.28	1.28
<b>K. Esimiehen oma suhtautuminen</b>	<b>N = 73</b>	
5h. Esimieheni puhui kuntaliitoksesta myönteiseen sävyyn	2.73	1.31
<b>L. Liitokseen suhtautuminen</b>	<b>N = 71, 69</b>	
12d. Suhtautuminen liitokseen oli työyhteisössäni ennen liitosta myönteinen	2.93	1.12
12e. Suhtautuminen liitokseen oli työyhteisössäni liitoksen jälkeen myönteinen	2.94	1.09