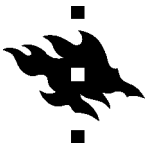


HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

**Viestinnän tutkimuskeskus CRC**  
Helsingin yliopisto

# **Työyhteisöviestintä Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksessa 2002–2007**

Heidi Lavento

**Julkaisija:**

Viestinnän tutkimuskeskus CRC  
Helsingin yliopisto, viestinnän laitos

**Julkaisun laji:**

Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja  
8/2008

ISBN 978-952-10-4674-2 (PDF)

**Tekijä:**

Heidi Lavento

**Hankkeen kesto**

1.12.2006–29.2.2008

**Kokonaissivumäärä:**

74

**Kieli:**

Suomi

**Julkaisun nimi:**

Työyhteisöviestintä Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksessa 2002–2007

**Tiivistelmä:**

Tampereen kaupungin toimintamallin uudistusta on toteutettu vaiheittain vuodesta 2002 lähtien. Kaupungin viestintä- ja johtamiskulttuurin kehittämiseksi toteutettiin arviointitutkimus toimintamallin uudistukseen liittyneestä muutosviestinnästä. Arviointi tehtiin osana kuntien viestinnän seuranta- ja arviointihanke KISAn työyhteisöviestinnän tutkimusta.

Tutkimus koostui sähköisestä kyselystä, viestintämateriaalien analysoinnista ja neljästä fokusryhmäkeskustelusta. Tutkimuksen tuloksia vertailtiin Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksen Tampereen osa-aineistoon vuosina 2001, 2004 ja 2006.

Toimintamallin uudistuksen viestintä noudatti vesiputousmallia. Toimintamallin uudistuksen eri vaiheissa viestintä liikkui organisaatiotasolta toiselle, mutta pääasiallisesti vain yhteen suuntaan, ylhäältä alaspäin. Viestinnän painopiste oli informoinnissa, ei osallistumisen edistämässä tai keskustelun herättämisessä. Viestintä koettiin ylhäältä alaspäin suuntautuneeksi, asiatasolla abstraktiksi ja muutoksiin ja tarpeisiin reagoivaksi, jälkikäteiseksi.

Tärkeimmät viestintäkanavat henkilöstön näkökulmasta olivat esimiesten viestintä, intranet, osastokokoukset ja palaverit, toimialan tai oman toimintayksikön tiedotteet ja henkilöstölehti Viilku. Vähiten tärkeäksi koettiin paikalliset tiedotusvälineet, sähköpostit kaupungin työntekijöiden kesken, intranetin keskustelupalsta tai viralliset viestintämateriaalit liittyen toimintamallin uudistukseen. Eniten kiitettäviä arvosanoja saivat lähiesimiehet, toiseksi positiivisimmin arvioitiin toimialajohtoa ja kolmanneksi positiivisimmin kaupungin ylintä johtoa. Viestinnän ammattilaisten muutosviestintä ja -johtaminen koettiin vaikeimmaksi arvioida. Viestinnän ammattilaisten muutosviestintä sai vähemmän kiitettäviä arvosanoja kuin edellä mainitut organisaatiotasot. Eniten kiitettäviä arvosanoja viestintäammattilaiset saivat asiakeskeisyydestä, jatkuvuudesta ja konkreettisuudesta.

**Asiasanat:**

Toimintamallin uudistus, työyhteisöviestintä, johtaminen, viestintäkulttuuri, henkilöstödemokratia



20.12.2007

## SISÄLLYS

### *TUTKIMUKSEN JA TOIMINTAMALLIN UUDISTUKSEN KUVAUS*

1	JOHDANTO .....	5
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEEMAT .....	6
3	TUTKIMUSAINEISTON KUVAUS.....	8
4	TOIMINTAMALLIN UUDISTUKSEN KUVAUS.....	12
4.1	Tampereen kaupungin lähtökohdat, tavoitteet ja sisällöt .....	14
4.2	Pormestarimalli .....	16
4.3	Tilaaaja–tuottaja-malli .....	16

### *VIESTINNÄN TAVOITTEET JA TOIMINTAMALLIN UUDISTUKSEN VAIKUTUKSET*

5	VIESTINNÄN ROOLI, TAVOITTEET JA SUUNNITELMALLISUUS .....	18
6	UUDISTUKSEN VAIKUTUKSET TYÖYHTEISÖ- JA YKSILÖTASOLLA .....	21
6.1	Muutos työyhteisön rakenteille.....	21
6.2	Muutos työyhteisön ja yksilön toiminnalle.....	22

### *TOIMINTAMALLIN UUDISTUKSEN KOLME VAIHETTA*

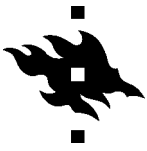
7	ESITTELY- JA TUNNUSTELUVAIHE .....	26
8	VALMISTELUVAIHE .....	29
8.1	Tiedonhaussa käytetyt viestintäkanavat.....	29
8.2	Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu .....	31
8.3	Kokemukset piloteista .....	32
8.4	Viestintäarvostukset .....	32
9	UUDEN TOIMINTAMALLIN KÄYTTÖÖNOTTO .....	33
9.1	Lähiajan tavoitteiden asettaminen.....	34
9.2	Tehtävien ja tavoitteiden sisäistäminen.....	35
9.3	Viestintäarvostukset .....	36
9.4	Arviot viestintäkulttuurista .....	36

### *TIEDONTARPEET, ERI VIESTINTÄMUOTOJEN TÄRKEYS JA TYÖYHTEISÖN TUNNELMA*

10	TYÖNTEKIJÖIDEN TIEDONTARPEET.....	38
11	VIESTINTÄMUOTOJEN TÄRKEYS JA ARVIOINTI ERI ORGANISAATIOTASOJEN VIESTINNÄSTÄ .....	41
11.1	Arviot eri viestintävälineiden ja -muotojen tärkeydestä .....	42
11.2	Eri organisaatiotasojen muutosviestintä ja -johtaminen .....	43
11.3	Viestintäammattilaisten muutosviestintä ja -johtaminen.....	46
12	TYÖYHTEISÖN TUNNELMA.....	47
12.1	Turvattomuus, epävarmuus ja epäluottamus.....	47
12.2	Ristiriitatilanteet yksilö- ja työyhteisötasolla.....	48
12.3	Asenneilmapiiri.....	49

### *VIESTINNÄN JA JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN SEKÄ HENKILÖSTÖDEMOKRATIA*

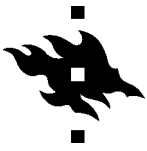
13	TILAAJAN JA TUOTTAJAN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN .....	52
14	HENKILÖSTÖN OSALLISTUMIS- JA VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUDET .....	55
15	HENKILÖSTÖKOULUTUS.....	59
16	HYVÄT KÄYTÄNNÖT JA KIITOKSEN KOHTEET .....	60



20.12.2007

**LOPUKSI**

17	VIESTINTÄ- JA JOHTAMISKULTTUURIN KEHITTÄMISKOHTEET .....	61
18	TERVEISET POLIITTISELLE JA HALLINNOLLISELLE JOHDOLLE.....	62
19	YHTEENVETO .....	64
	Lähteet .....	66
	LIITE 1. Sähköisen kyselyn tutkimuskysymykset .....	67
	LIITE 2. Fokusryhmäkeskustelujen tutkimuskysymykset.....	72
	LIITE 3. Organisaatorakenne 2007.....	74



20.12.2007

## 1 JOHDANTO

Tampereen kaupungin toimintamallin uudistusta on toteutettu vaiheittain vuodesta 2002 lähtien. Kaupungin viestintä- ja johtamiskulttuurin kehittämiseksi kesällä 2007 toteutettiin arviointitutkimus toimintamallin uudistukseen liittyneestä muutosviestinnästä. Arviointi tehtiin osana kuntien viestinnän seuranta- ja arviointihanke KISAn työyhteisöviestinnän tutkimusta.

KISA-hankkeen tavoitteena on luoda viestinnän seurantaan ja arviointiin konkreettisia työvälineitä, joilla voidaan kehittää viestintää ja vuoropuhelua, tukea kunnissa tapahtuvaa muutosta ja ohjata palvelujen kysyntää ja käyttöä sekä varmistaa johtamisen ja edunvalvonnan kehitystä. Hankkeen pohjana on Viestinnän tutkimuskeskus CRC:n aiemmin toteuttama valtionhallinnon viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä. KISA-hankkeessa mukana ovat Suomen Kuntaliitto, Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Tampereen kaupunki, Jyväskylän kaupunki, Hämeenlinnan kaupunki, Salon kaupunki ja Punkalaitumen kunta.

Tampereen kaupungin työyhteisöviestinnän tutkimuksen tarkoitus oli kaksijakoinen: toisaalta tutkia Tampereen kaupungin toimintamallin uudistukseen liittyvää työyhteisöviestintää, ja toisaalta löytää ne olennaiset kysymyksenasettelut, joita soveltamalla voidaan tutkia kaikkien Suomen kuntien muutosvaiheen työyhteisöviestintää.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui viestintämateriaaleista, strategisten toimijoiden haastatteluista, neljästä fokusryhmäkeskustelusta ja fokusryhmäkeskustelujen jäsenille toteutetusta sähköisestä kyselystä. Työyhteisöviestintää lähestyttiin työyhteisön, esimiesten, johdon ja viestintäfunktion näkökulmista. Tutkimustulosten luotettavuuden arviointia tehtiin suhteessa muihin Tampereen kaupungin johtamista ja henkilöstöä käsitteleviin tutkimuksiin.

Tampereen kaupungin työyhteisöviestintätutkimuksen suunnittelusta, toteuttamisesta, analyysistä ja raportoinnista vastasi VTM Heidi Lavento. Tutkimuksen tutkimusavustajana toimi valtiot. yo. Emilia Koivunen.

Fokusryhmäkeskustelujen rekrytoinnista vastasivat Tampereen kaupungin tiedotuspäällikkö Aila Rajamäki ja tutkimus- ja arviointipäällikkö Riitta Juusenaho. Lisäksi tutkimuksen suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen osallistui VTT Elisa Juholin Helsingin yliopiston viestinnän laitokselta.

Tutkimusraportin luvuissa 2–4 käsitellään tutkimuksen tavoitteita ja teemoja sekä Tampereen kaupungin toimintamallin uudistusta hallinnonuudistuksena. Luvun tarkoituksena on perehdyttää lukija hallinnonuudistusten keskeisiin sisältöihin ja saada käsitys Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksen tavoitteista ja sisällöstä. Luvuissa 5 ja 6 käsitellään viestinnän strategista roolia ja uudistuksen vaikutuksia työyhteisö- ja yksilötasolle. Luvut 7–9 käsittelevät toimintamallin uudistusta uudistuksen kronologista vaiheistusta, käyden lävitse uudistuksen esittely- ja tunnusteluvaiheen, valmisteluvaiheen ja uudistuksen käyttöönottovaiheen koko organisaation tasolla. Luvuissa 10–11 käsitellään työntekijöiden tiedontarpeita ja kokemuksia eri viestintämuotojen tärkeydestä, jotka tulisi asettaa työyhteisöviestinnän pohjaksi. Luvussa 12 perehdytään työyhteisön tunnelmaan muutosprosessin psykologisen vaiheistuksen näkökulmasta. Luvussa 13 käsitellään tilaaja- ja tuottajaorganisaatioiden viestinnän kehittämistä ja luvussa 14 henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Luku 15 keskittyy henkilöstökoulutuksen määrään, ajoittamiseen ja sisältöihin. Luvuissa 16–18 käsitellään hyviä käytäntöjä, kiitoksen kohteita ja viestintä- ja johtamiskulttuurin kehittämistä. Luvussa 19 on esitetty tutkimuksen yhteenveto.



20.12.2007

## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEEMAT

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli mallintaa toimintamallin uudistukseen liittyntä viestintää ja johtamista, selvittää työyhteisön jäsenten tiedontarpeita, käytettyjä viestintäkanavia ja niiden toimivuutta, muutosprosessiin liittyneitä kokemuksia sekä kehittämiskohteita. Näitä teemoja lähestyttiin sähköisen kyselytutkimuksen kautta sekä hyödyntämällä olemassa olevaa dokumenttiaineistoa toimintamallin uudistuksen suunnittelu- ja toteuttamisvaiheesta.

Toisena tutkimustavoitteena oli kartoittaa toimintamallin uudistuksen vaikutuksia sivistyspalvelujen, terveystalvelujen, yhdyskuntapalvelujen ja konsernihallinnon perustehtäviin ja sen toteuttamistapoihin. Aihealueen arviointi toteutettiin henkilöstöhallinnon selvitysten ja tutkimusten pohjalta.

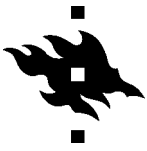
Kolmantena tutkimustavoitteena oli selvittää työyhteisön viestintäarvostuksia tutkimukseen osallistuneilla neljällä palvelualalla sekä selvittää, edellyttääkö toimintamallin uudistus ja muuttuneet palvelurakenteet erilaista viestintää kuin ennen toimintamallin uudistusta.

Toimintamallin uudistusta ja työyhteisöviestintää käsittelevän tutkimuksen lähtökohdaksi valittiin Elisa Juholinin (2007) tietoperustaisen työyhteisön viestinnän määrittelmä ja Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli.

*”Viestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö, missä työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, mikä tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön.”*

Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin (Juholin 2007) keskeiset osatekijät ovat

1. Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu
2. Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa
3. Tunnelma
4. Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä
5. Yhdessä tekeminen ja oppiminen
6. Viestintäfoorumien uudelleen määrittely ja hyödyntäminen

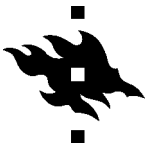


20.12.2007

Toimintamallin uudistuksen tutkimuksessa perehdyttiin erityisesti kohtiin 1–4 ja 6. Tutkimusteemat olivat

- työntekijöiden tiedontarpeet ja niiden täyttäminen toimintamallin uudistuksen eri vaiheissa
- viestintäarvostukset muutosprosessin eri vaiheissa
- työyhteisön tunnelmat toimintamallin uudistuksen eri vaiheissa
- työntekijöiden käyttämät viestintäkanavat ja toimintaympäristöt
- työntekijöiden käsitykset eri viestintäkanavien ja toimintaympäristöjen tärkeydestä
- työntekijöiden arviot eri organisaatiotasojen muutosviestinnästä ja -johtamisesta
- toimintamallin uudistukseen liittyneen viestinnän mallinnus ja arviot viestintäkuulttuurista ja verkostosta
- työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet
- työyhteisöissä esille nousseet ristiriidat
- tilaaja- ja tuottajaorganisaation välinen viestintä
- hyvät käytännöt

Tarkemmat sähköisen kyselyn ja fokusryhmäkeskustelujen tutkimuskysymykset on esitetty liitteissä 1–2.



20.12.2007

### 3 TUTKIMUSAINEISTON KUVAUS

Tutkimusaineisto koostui neljästä fokusryhmäkeskustelusta, sähköisestä kyselytutkimuksesta sekä dokumenttiaineistosta, joka sisälsi toimintamallin uudistukseen liittyneitä asiakirjoja, koulutusohjelmia, keskusteluaineistoja ja viestintämateriaaleja. Fokusryhmäkeskustelut järjestettiin 4.–5.9.2007. Puolitoista tuntia kestäneet fokusryhmäkeskustelut tallennettiin ja litteroitiin.

Fokusryhmäkeskustelut ja dokumenttiaineistot analysoitiin laadullisin menetelmin. Dokumenttiaineistoissa menetelmät olivat laadullinen lähiluku, aineiston teemoittelu ja argumentaatioanalyysi. Dokumenttiaineistojen fokus oli sisällöissä. Fokusryhmäkeskustelujen analyysissä kiinnitettiin sisältöjen lisäksi huomiota myös prosesseihin. Sähköinen kyselytutkimus analysoitiin tilastotieteellisin menetelmin. Tutkimuskysymysten tavoitteiden ja otoksen koon takia pitäydettiin frekvensseissä ja ristiintaulukoinneissa eikä tutkittu esimerkiksi muuttujien välistä korrelaatiota, tehty kii toiseen -riippumattomuustestejä tai muodostettu uusia summamuuttujia.

Työyhteisöviestinnän tutkimukseen osallistuneet henkilöt valittiin laadullisin kriteerein. Tavoitteena oli rekrytoida tutkimukseen hyviä tietolähteitä, jotka muodostavat riittävän monipuolisen otoksen Tampereen kaupungin henkilöstöstä mitä tulee sukupuoleen, ikään, virkavuosiin ja organisaatiosuhteeseen. Rekrytointia tehtiin palvelualoittain, pitäen mielessä, että monipuolisesta taustasta huolimatta fokusryhmäkeskusteluryhmien jäsenten tulisi olla riittävän samanlaisia keskustelujen toteuttamiseksi.

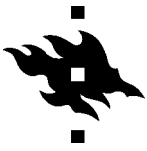
Tutkimuksessa muodostetut ryhmät olivat

- Yhdyskuntapalvelut [R1]
- Terveyspalvelut [R2]
- Sivistyspalvelut [R3]
- Konsernihallinto, tilaajaryhmä, palvelukeskukset [R4]

Myöhemmin tutkimusraportissa esitetyt lainaukset toteutetusta fokusryhmäkeskusteluista on merkitty edellä mainitun ryhmäjaon mukaisesti. Merkintä [R1/K:1C] tarkoittaa, että kommentti on ryhmän 1 keskusteluista ja vastauksesta kysymykseen 1C. Tekstilainaukset, joissa ei ole mainitunlaista merkintää, ovat henkilöstön antamia kommentteja sähköisen kyselyn avovastauksiin.

Kaikki tutkimukseen valitut 27 työntekijää antoivat taustatietonsa (TAULUKKO 1). Tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä 26 täytti sähköisen kyselyn, lisäksi 24 työntekijää osallistui fokusryhmäkeskusteluihin.





20.12.2007

Tutkimuksessa työntekijöiden sukupuolinen erilaisuus toteutui tyydyttävällä tasolla, sillä tutkimukseen osallistuneista 63 % oli naisia ja 37 % miehiä. Myös koulutusasteissa oli hajontaa, sillä yliopistotutkinnon oli suorittanut 59 %, ammattikorkeakoulututkinnon 11 % ja opistoasteen tutkinnon 26 %. 4 % oli suorittanut keskiasteen koulutuksen. Yksikään vastanneista ei ilmoittanut olevansa vailla ammatillista koulutusta. Esimies- tai johtotehtävissä toimi 41 % tutkimukseen osallistuneista.

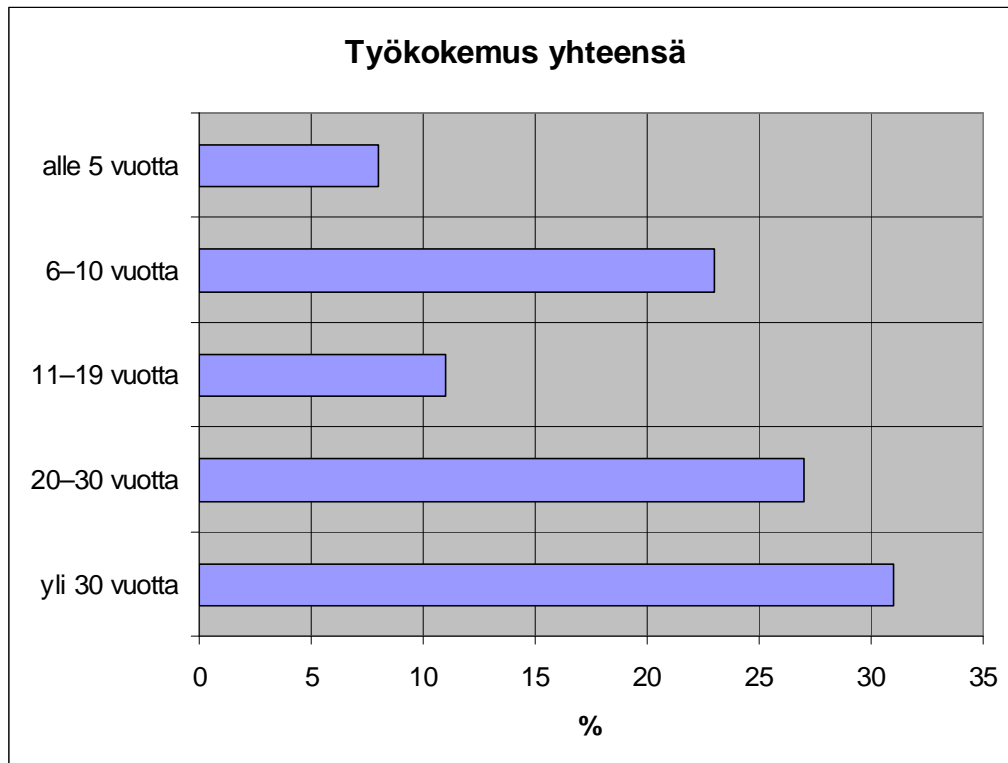
Vertailukelpoisuuden ja yleistettävyyden lisäämiseksi on taustatietojen raportoinnissa sovellettu *Kuntatyö murroksessa – miten jaksaa työntekijä?* -tutkimuksen työntekijäaineistoja koskevia taustatietoja. Kuntatyö murroksessa -tutkimus on osa Kuntatyö 2010 -projektia, joka on Kuntien eläkevakuutuksen, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja Suomen Kuntaliiton yhteisprojekti, jonka tarkoituksena on seurata kuntasektorin työhyvinvointia kolmen vuoden välein toistuvien kyselyin (2003, 2006 ja 2009).

TAULUKKO 1. Tampereen kaupungin työyhteisöviestinnän tutkimuksen työntekijäaineiston rakenne keskeisten taustamuuttujien osalta (n=27).

	%	n
<b>Sukupuoli</b>		
nainen	63	17
mies	37	10
<b>Ikä</b>		
Alle 35 vuotta	26	7
35–44 vuotta	26	7
45–54 vuotta	18	5
yli 55 vuotta	30	8
Keski-ikä		45 vuotta
<b>Toimiala</b>		
sivistyspalvelut	22	6
terveyspalvelut	19	5
yhdyskuntapalvelut	22	6
tilaajaryhmä/konsernihallinto	30	8
palvelukeskus	7	2
<b>Koulutus</b>		
ei ammatillista koulutusta	0	0
keskiasteen tutkinto	4	1
opistoasteen tutkinto	26	7
ammattikorkeakoulututkinto	11	3
yliopistotutkinto	59	16
muu	0	0

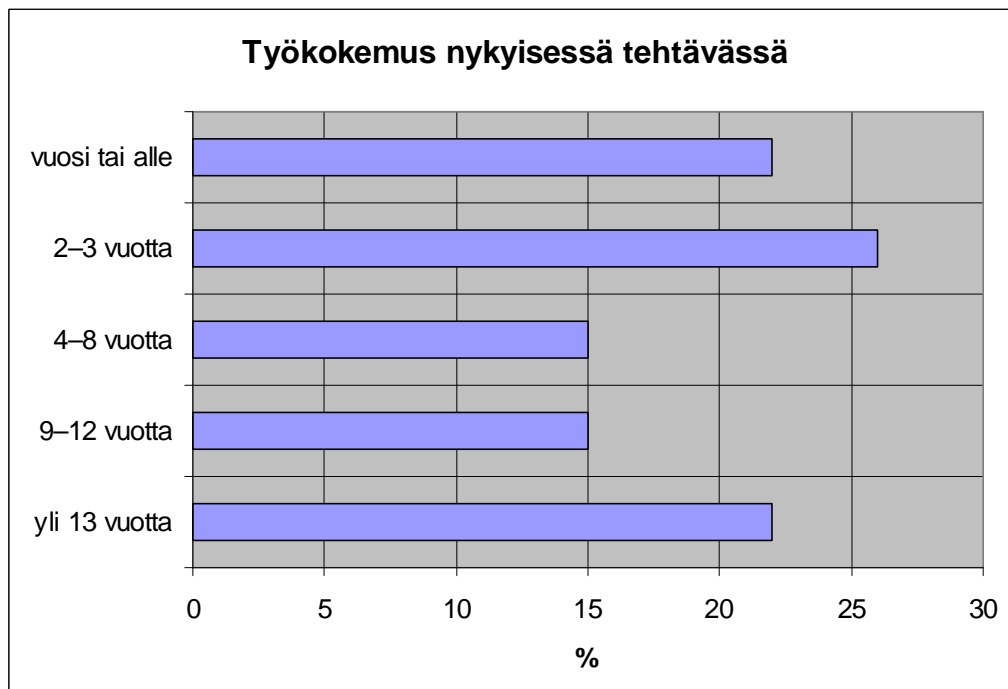
Tutkimukseen valittu työntekijäjoukko kuvaa hyvin myös kunta-alan henkilöstön erityispiirteitä: naisvaltaisuutta, korkeaa keski-ikää ja koulutustasoa sekä sosiaali- ja terveysalojen suurta painoarvoa (Forma et al. 2006). Tutkimukseen osallistuneiden työvuosien keskiarvo oli noin 22 vuotta (KUVIO 1). Keskiarvoon vaikuttaa kuntatyöntekijöiden pitkä työhistoria ja keski-ikä, sillä 31 % tutkimukseen osallistuneista ilmoitti työkokemuksekseen yli 30 vuotta.

20.12.2007



KUVIO 1. Työkokemus yhteensä vuosina (ka. 21,5)

Työvuosien keskiarvo nykyisessä tehtävässä oli alle 9 vuotta (KUVIO 2). Toimintamallin uudistuksen vaikutuksia kuvaa se, että tutkimukseen osallistuneista melkein puolet oli kuitenkin ollut nykyisessä tehtävässään alle vuoden tai 2–3 vuotta.



KUVIO 2. Työkokemus nykyisessä tehtävässä (ka. 8,9)



20.12.2007

Tutkimuksessa esille nousutta tietoa verrattiin Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksen Tampereen osa-aineistoon. Kunta10-tutkimus on kuntatyöhön, johtamiseen ja työhyvinvointiin keskittyvä tutkimus, jossa ovat mukana Espoo, Naantali, Nokia, Oulu, Raisio, Tampere, Turku, Valkeakoski, Vantaa ja Virrat.

Kunta10-tutkimus on toteutettu Tampereen kaupungissa vuosina 2001, 2004 ja 2006. Toteuttamistapa on ollut paperinen kysely. Sähköinen kysely toteutettiin ensimmäistä kertaa vuonna 2006, jolloin se suunnattiin sille osalle henkilöstöä, joka pystyy konetta työssään käyttämään. Tampereen kaupungin vastausprosentit ovat mainittuina tutkimusvuosina olleet noin 70 %. Tutkimustulokset on esitetty toimialoittain. Vuonna 2001 kyselyyn vastasi 7721 työntekijää, vuonna 2004 7594 työntekijää ja vuonna 2006 8092 työntekijää. Vuoden 2001 tutkimus on TTL:llä raportoitu vuoden 2000 julkaisuna, sillä tutkimus toteutettiin muissa Kunta10-kunnissa vuoden 2000 aikana. Tämän takia TTL:n tutkimustuloksia lainattaessa on käytetty TTL:n raportointimuotoa ja viitattu vuoteen 2000.

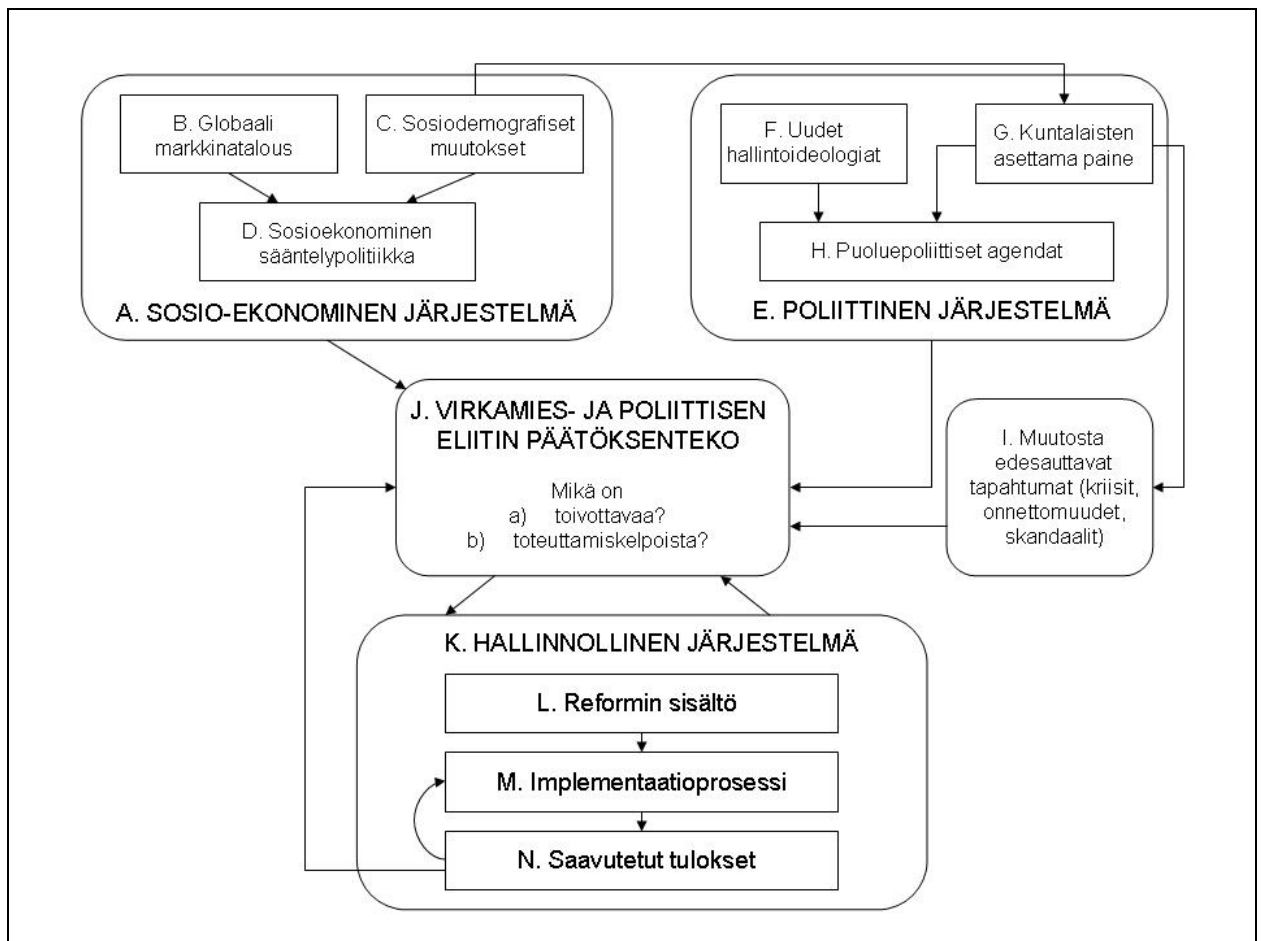
Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksen Tampereen osa-aineistoa voidaan pitää edustavan otoksensa perusteella erittäin hyvänä vertailukohteena mitä tulee toimintamallin uudistuksen työyhteisöviestinnän tutkimuksen tulosten luotettavuuden analysointiin.

20.12.2007

## 4 TOIMINTAMALLIN UUDISTUKSEN KUVAUS

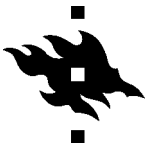
Luvussa neljä käsitellään Tampereen kaupungin toimintamallin uudistusta hallinnonuudistuksena, tutustutaan NPM-uudistusten peruseräisiin ja kriittisiin kohtiin sekä tarkastellaan Tampereen kaupungin ”tamperelaista pormestarimallia” ja tilaaja–tuottaja-mallia.

Tutkimuksessa havaittiin, että Tampereen kaupungin toimintamallin uudistus noudattaa Pollitin & Bouckaertin (2004) hallinnonuudistusten toteuttamisen mallia (KUVIO 3). Toimintamallin uudistuksen työyhteisöviestintää käsittelevä tutkimus keskittyy pääasiallisesti Pollitin & Bouckaertin mallin osaan K eli hallinnolliseen järjestelmään. Hallinnollisen ja poliittisen eliitin päätöksentekoprosesseja (J) tarkastellaan henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien, toimintamallin uudistuksen esittely- ja tunnisteluvaiheen näkökulmista. Muilta osin tutkimuksessa keskitytään siihen hallinnollisen järjestelmän (K) viestintään ja johtamiseen, mikä liittyy toimintamallin uudistuksen esittely- ja tunnusteluvaiheeseen, valmisteluvaiheeseen ja käyttöönottovaiheeseen.



KUVIO 3. Julkishallinnon hallinnonuudistusten malli (Pollit & Bouckaert 2004)

Tampereen kaupungin toimintamallin uudistus on myös vaikuttanut kaupungin poliittisen ja hallinnollisen johtamisen suhteisiin, hallinnollisen järjestelmän johtoon on asetettu pormestari ja neljä apulaispormestaria, jotka nauttivat poliittista luottamusta (kts. luku 4.2).



20.12.2007

Tampereen kaupungin toimintamallin uudistusta voidaan pitää hallintoideologisesti NPM:n (New Public Management) mukaisena hallinnonuudistuksena. NPM:lle keskeiset doktriinit, tarkoitukset ja perustelut on esitetty taulukossa 2.

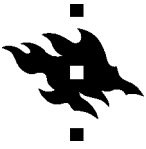
TAULUKKO 2. NPM-doktriinit (Lähdesmäki 2003; mukailtu Hood 1991, 1996)

Doktriinit	Tarkoitus	Perustelu
Julkisten organisaatioiden johtaminen edellyttää ammattimaista otetta.	Johdon tehtävänä on aktiivisesti ohjata alaisensa organisaation toimintaa. Sitä varten heille on annettava toimintavapautta.	Vastuu edellyttää velvollisuuksien selkeää määrittelyä, eikä vallan epämääräistä hajauttamista.
Toiminnan arviointia varten tulee olla tarkat kriteerit.	Toiminnan päämäärät ja tavoitteet määritellään sekä asetetaan tehokasta toimintaa kuvaavat mittarit.	Vastuullisuus edellyttää selkeästi asetettuja päämääriä. Tehokas toiminta tarvitsee tavoitteiden toteutumisen seuranta.
On kiinnitettävä enemmän huomiota suoritteisiin ja aikaansaannoksiin.	Resurssien allokointi sekä palkitseminen on suhteutettava suoriutumiseen.	Tulokset ovat tärkeämpiä kuin menettelytavat.
Julkista hallintoa on hajautettava ja organisaatorakenteita madallettava.	Suositaan vaihtoehtoisia palvelujen tuottamismalleja.	Tehokkuus lisääntyy.
Kilpailua on lisättävä julkisella sektorilla.	Hyödynnetään sopimusmenettelyä ja kilpailutetaan hankintoja.	Kilpailulla alennetaan kustannuksia ja parannetaan toimintaa.
Julkisella sektorilla tulee omaksua yksityisen sektorin johtamiskäytäntöjä.	Siirrytään tiukasti säännelystä, byrokraattisesta ja hierarkkisesta toiminnasta kohti joustavampia käytäntöjä henkilöstön rekrytoimisissa ja palkitsemisessa.	Julkisia organisaatioita voidaan johtaa paremmin.
Julkisia resursseja on käytettävä säästävällä ja kurinalaisella tavalla.	Menoja leikataan ja ohjeistusta resurssien käytössä lisätään.	Julkisten organisaatioiden resurssien käyttöä voidaan arvioida uudelleen sekä pyrkiä saamaan enemmän aikaan pienemmillä panoksilla.

New Public Management asettaa lukuisia haasteita julkisorganisaatioiden johtamiselle, julkisorganisaatioiden toimintaperiaatteille, kuntalaisten roolille, politiikan ja hallinnon suhteelle sekä tilivelvollisuudelle. Kriittisinä kohtina Lähdesmäki (2003, 60) on määritellyt muun muassa seuraavat

*A. Kuntalaisen roolit (valintoja tekevä kuluttaja, veroja maksava rahoittaja)*

- Kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien parantaminen



20.12.2007

*B. 3E:tä (economy, efficiency, effectiveness), value for money -periaate: korostaa hallinnon suorituskyvyn parantamista ja vastuuta kuntalaisille hyvästä taloudenpidosta*

- Toiminnan parantaminen vai resurssien leikkaaminen
- Yhteensopivuus ns. perinteisten julkisten arvojen kanssa

*C. Tilivelvollisuus: tulosvastuu, valvonnan lisääminen, pyrkimys parantaa julkisen toiminnan uskottavuutta kuntalaisten silmissä*

- Tuloksellisuuden osoittaminen, mittausongelmat
- "Tulosmittaritehtailu"
- Tilivelvollisuus toimintavapautta rajoittavana tekijänä

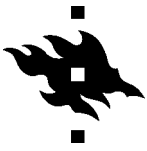
Edellä on esitelty hallinnonuudistusten teoreettinen malli ja NPM-hallintoideologian keskeiset periaatteet, joiden tuntemus on tärkeää Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksen ymmärtämisen näkökulmasta. Seuraavassa luvussa käsitellään toimintamallin uudistusta esitellen Tampereen kaupungin lähtökohtia, tavoitteita ja uudistuksen sisältöjä.

#### **4.1 Tampereen kaupungin lähtökohdat, tavoitteet ja sisällöt**

Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksen lähtökohdat, tavoitteet ja sisällöt sekä toimintamallin uudistuksen ajallinen eteneminen on kuvattu tutkimusraportissa *Tuore Tampere – luovasti uuteen. Tampereen kaupungin toimintamallin uudistus 2002–*. Raportti on julkaistu Tampereen kaupungin tietotuotannon ja laadunarviointiyksikön julkaisusarjassa A1/2007. Raportin on kirjoittanut Tampereen kaupungin strategiapäällikkö Kari Hakari, joka on myös toiminut toimintamallin uudistuksen projektipäällikkönä.

Luvuissa 4.1 ja 4.2 esitellään toimintamallin uudistuksen lähtökohtat, tavoitteet ja sisältö, siinä muodossa kuin strategiapäällikkö Kari Hakari on esittänyt toimintamallin uudistuksesta tutkimusraportissaan. Tarkoituksena on avata Tampereen kaupungin strategiaa päämääriä ja uudistuksen taustasyitä. Sanatarkan siteeraamisen avulla päästään myös tutustumaan toimintamallin uudistuksen johtamiseen ja viestinnässä käytettyyn argumentaatioon.

Hakari (2007, 2) määrittelee toimintamallin uudistuksen juuret vuonna 2001 hyväksytyyn Tampereen kaupungin kaupunkistrategiaan: "*Kaikem paree Tampere* -kaupunkistrategian perusajatuksena oli yhteinen näkemys siitä, että Tampere on tunnettu kyvystään päättää nopeasti suurista ja vaikeistakin asioista. Tällaisia ovat olleet mm. nopeat reagoinnit muuttuvaan taloudelliseen kehitykseen, erilaiset ennakkoluulottomat kehittämishankkeet sekä suuret investointipäätökset. Strategian laatimisen keskeisenä tavoitteena oli varmistaa, että tämä päätöksentekokyky säilyy tulevaisuudessakin. Sekä palvelujärjestelmien uudistaminen että toimivan päätöksenteon tamperelaisen mallin kehittäminen määriteltiin strategiassa kaupungin kehittymisen kannalta kriittisiksi menestystekijöiksi."



20.12.2007

*Kaikem paree Tampere* -kaupunkistrategiassa asetettuja tavoitteita lähdettiin toteuttamaan uudistushankkeella, jonka tarkoituksena oli uudistaa Tampereen kaupungin toimintamallia ja johtamisjärjestelmää. Uudistushanke lähti liikkeelle kaupunkistrategien hyväksymisen jälkeen tammikuussa 2002. (Hakari 2007, 2). ”Uudistuksen tavoitteena oli vastata niihin tulevaisuuden haasteisiin, jotka asettivat kaupungin olemassa olevan johtamisjärjestelmän koetukselle. Tällaisiksi haasteiksi todettiin muun muassa väestön ikääntyminen ja siitä seuraava palvelutarpeen kasvu sekä tämän kanssa samanaikainen kaupungin henkilöstön eläkkeelle siirtyminen. Arvioiden mukaan kaupungin 16 000 työntekijästä noin puolet jää eläkkeelle eri syistä lähimmän kymmenen vuoden aikana. Lisäksi yhtenä haasteena oli vahvistaa kuntalaisten luottamusta poliittiseen päätöksentekojärjestelmään sekä lisätä kuntalaisten halua osallistua päätöksentekoon eri tavoin.”

Hakari (2007, 2) kuvaa uudistuksen keskeisenä lähtökohtana olleen kaupungin oman palvelutuotannon kehittäminen ja sen tuottavuuden lisääminen sekä uusien vaihtoehtojen etsiminen markkinoita hyödyntämällä ja luomalla. Tuolloin toimintamallin uudistukselle asetetut tavoitteet Hakari (2007, 2) ryhmittelee seuraavasti:

#### *Poliittisen päätöksenteon vahvistaminen*

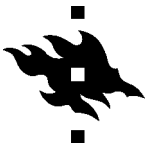
Tässä pyrittiin erityisesti kasvattamaan valtuuston strategista ohjausvaltaa ja vahvistamaan luottamushenkilöpäätöksentekoa. Tavoitteena oli myös poliittisen johtamisen ja virkamiesjohtamisen työnjaon selkeyttäminen sekä tilaajan ja tuottajan tehtävien eriyttäminen poliittisessa päätöksenteossa.

#### *Palvelutuotannon tehostaminen*

Tässä lähtökohtana oli asiakaslähtöisyys ja prosessiajattelun toteuttaminen. Vaihtoehtoisten tuotantotapojen etsiminen on yksi tuotannon tehostamisen väline, kuten myös palvelutuottajien keskittyminen ydintehtäviin ja tästä seuraava tukipalveluiden keskittäminen. Tilaajan ja tuottajan tehtävien eriyttäminen nähtiin välttämättömänä välineenä, jota ilman tuotannon uudistaminen ei ole mahdollista.

#### *Strategisen johtamisen vahvistaminen*

Strategisen johtamisen vahvistaminen sisälsi muun muassa konsernin johtamisen ja konsernihallinnon uudistamisen, omistajaohjauksen roolin vahvistamisen sekä kaupunginhallituksen strategisen ohjausvallan lisäämisen tavoitteet. Aikaa myöten tämä tavoite on laajentunut koskemaan kaupungin kaikkien yksiköiden strategisen johtamisen kehittämistarvetta.



20.12.2007

## 4.2 Pormestarimalli

Lähtökohtana Tampereen pormestarimalliin siirtymiselle oli Hakarin (2007, 11) mukaan ”tarve valtuuston poliittisen vallan vahvistamiseen ja poliittisen ohjauksen selkeyttämiseen. Tampere halusi järjestää johtamisjärjestelmän sellaiseksi, että kaupungin keskeisin johtotehtävä on aikaisempaa selkeämmin poliittisessa kontrollissa ja sille vastuullinen. Samalla haluttiin tuoda julki, että kaupungilla on normatiivisin valtuuksin ja vastuin varustettu poliittinen johtaja, jonka kautta toteutuu edustuksellisen demokratian edellyttämä vastuunjako läpi koko organisaation.”

Tamperelainen pormestarimalli koostuu pormestarista ja neljästä apulaispormestarista, jotka valtuusto valitsee keskuudestaan valtuustokausittain. ”Pormestari toimii kaupunginhallituksen puheenjohtajana ja samalla myös kaupungin johtajana. Pormestarin rinnalla ei toimi yhtä virkamiesjohtajaa, vaan pormestarin lisäksi muina esittelijöinä toimivat konsernihallinnon johtajat. Tampereen mallissa pormestari johtaa sekä tilaaja- että tuottajaorganisaatioita.” (Hakari 2007, 11.)

Apulaispormestareilla lautakuntien puheenjohtajina on vastuu palveluiden tilaamisesta. ”Yhdellä apulaispormestarilla on johtosäännössä määritellyn työnjaon mukaisesti yhdestä kahteen lautakuntaa johdettavanaan. Heillä ei ole varsinaista organisaatioita alaisenaan, vaan lautakuntia palveleva tilaajaryhmä on osa konsernihallintoa. Tilaajalautakuntien esittelijöinä toimivat tilaajatoiminnasta vastaavat tilaajapäälliköt. Apulaispormestareiden asemaa verrattuna entisiin lautakuntien puheenjohtajiin vahvistaa erityisesti se, että he määräävät asioiden valmistelun suuntaviivoista sekä johtavat palvelutuottajien kanssa käytäviä sopimusneuvotteluja. He siis osallistuvat aktiivisesti lautakunnan asioiden valmisteluun. Lisäksi apulaispormestarit kuuluvat konsernin johtoryhmään. He eivät ole kaupunginhallituksen jäseniä, mutta heillä on puhe- ja läsnäolo-oikeus kaupunginhallituksen kokouksissa.” (Hakari 2007, 12.)

## 4.3 Tilaaaja–tuottaja-malli

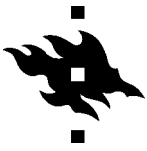
Hakarin (2007, 14) mukaan Tampereen perusteluna tilaaja–tuottaja-mallin valinnassa toimintamallin uudistuksen perustaksi oli näkemys siitä, että kunnallisten palveluiden tuotannossa tarvitaan nyt suuri muutos. Lähtökohtana oli, että muutos merkitsee niin oman palvelutuotannon merkittävää uudistamista kuin myös yksityisten palvelutuotannon kasvavaa osuutta kunnallisissa palveluissa. Tästä lähtökohdasta tilaaja–tuottaja-malli nähdään Tampereella ensi sijassa välineenä tehdä uudistuksia, jonka avulla voidaan:

- uudistaa poliittinen ohjausjärjestelmä
- tuoda ”tuote” eli asiakkaan saama palvelu, sen laatu ja hinta näkyvämmäksi
- kehittää omia tuotanto-organisaatioita
- ottaa käyttöön palveluiden vaihtoehtoisia tuotantotapoja
- uudistaa johtaminen.

Tilaaaja–tuottaja-mallin käyttöönottoa Tampereen kaupunki perusteli myös sillä, että tilaaja–tuottaja-mallin nähdään myös mahdollistavan seuraavat asiat:

1. *Asukkaiden tarpeista lähtevä priorisointi:* Tilaaajan toiminnan lähtökohtana ovat kuntalaisten tarpeiden ymmärtäminen ja resurssien ohjaaminen niiden mukaan. Tämä auttaa kuntaa myös siirtymään tuotantolähtöisestä toimintatavasta kysyntälähtöisempään ja karsimaan palveluja, joille ei ole kysyntää.



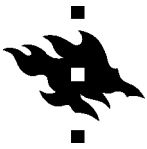


20.12.2007

2. *Kilpailu*: Tilaaja voi ostaa palvelut joko kunnan omilta tai sen ulkopuolisilta tuottajilta. Keskenään kilpailevien tuottajien on hyödynnettävä uutta ajattelua ja entistä parempaa osaamista ollakseen kilpailukykyisiä. Tämä luo uusia innovaatioita, jotka kehittävät koko alaa, sen tehokkuutta ja tuottavuutta.

3. *Vertailukelpoisten vaatimusten asettaminen kunnan omille tuotantoyksiköille*: Myös omille yksiköille voidaan asettaa samankaltaisia tehokkuus- ja laatuvaatimuksia kuin kilpailevilla tuottajilla on. Tavoitteen asettaminen kannustaa myös kunnan omaa tuotantoa entistä kilpailukykyisemmäksi ja tehokkaammaksi.

Tilaaja–tuottaja-malli ei Hakarin mukaan automaattisesti tarkoita palvelujen kilpailuttamista: ”Tampereella lähtökohtana on oman kaupungin oman palvelutuotannon kehittäminen uudessa toimintamallissa. Tämän rinnalle tuodaan suunnitelmallisesti lisää vaihtoehtoisia palveluntuottajia. Johtosääntöjen mukaan Tampereella kilpailuttamisen periaatteet määrittelee kaupunginvaltuusto”. (Hakari 2007, 14.)



20.12.2007

## 5 VIESTINNÄN ROOLI, TAVOITTEET JA SUUNNITELMALLISUUS

Luvussa 5 perehdytään Tampereen kaupungin viestinnän suunnitteluun, viestinnälle asetettuihin tavoitteisiin ja viestinnän rooliin toimintamallin uudistuksessa. Muutosviestinnällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa muutosta aikaansaavaa tai muutosta kuvaavaa viestintää.

Tampereen kaupungin viestintäosasto tai toimintamallin uudistuksen suunnittelu- ja valmisteluorganisaatio ei tehnyt erillistä viestintäsuunnitelmaa tai viestinnän linjauksia toimintamallin uudistusta varten. Sisäiselle viestinnälle on kuitenkin olemassa yleiset sisäisen viestinnän linjaukset, jotka tiedotuspäällikkö Aila Rajamäki on laatinut vuonna 2006.

Toimintamallin uudistuksen toteuttamisen jälkeen keväällä 2007 julkistetussa tutkimusraportissa Hakari (2007, 28) kuvaa muutosviestinnän roolia toimintamallin uudistuksessa kuitenkin erittäin merkittäväksi. Hakari (2007, 28) mallintaa toimintamallin uudistuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa käytettyjä viestintämuotojen tavoitteita: ”Sisäisen viestinnän avulla voidaan saada ihmisiä mukaan osallistumaan toimintamallin uudistuksen suunnitteluun sekä hälventää uudistuksesta syntyviä epäluuloja ja epävarmuutta. Ulkoisen viestinnän avulla viestitetään muutoksesta kuntalaisille ja palveluiden käyttäjille.”

Hakarin (2007, 28) mukaan toimintamallin uudistuksen viestinnässä pyrittiin monikanavaisuuteen. Henkilöstölle suunnatun viestinnän tavoitteita ja pääasiallisia toimia on Tampereen kaupungin tiedotuspäällikkö Aila Rajamäki mallintanut seuraavasti

### VUOSI 2002

<i>Viestinnän tavoite</i>	<i>Tampereen kaupunginvaltuuston 10.10.2001 päättämän kaupunkistrategian sekä kaupunginhallituksen 14.1.2002 päättämien täytäntöönpanohankkeiden tavoitteiden esille tuonti ja ymmärretyksi tekeminen.</i>
Toimet	Uuteen toimintamalliin siirtymisestä kerrottiin johtoryhmissä. Asiasta tiedotettiin myös henkilöstötiedotteissa.

### VUOSI 2003

<i>Viestinnän tavoite</i>	<i>Kaupunginvaltuuston 29.1.2003 päättämien toimintamallin uudistuksien pääperiaatteiden esille tuominen, muutostarpeen perustelu ja läpinäkyväksi tekeminen.</i>
Toimet	Intranetissä on julkaistu muutokseen liittyvää tietoa ja materiaalia. Aiheesta on tiedotettu myös internetissä. Henkilöstölehti Viikussa ja toimialojen sisäisissä tiedotteissa kerrottiin uuteen toimintamalliin siirtymisestä.



20.12.2007

#### VUOSI 2004

##### *Viestinnän tavoite*

*Tukea toimintamallin uudistuksen pilottihankkeiden käynnistymistä ja jakaa pilottihankkeiden kokemuksia laajemmin organisaatiossa.*

##### Toimet

Intranettiin perustettiin omat toimintamalli uudistuu -sivut

Uudistamisesta kertova esite jaettiin koko henkilöstölle henkilöstölehti Vilkun välissä. Sisäisissä tiedotteissa kerrottiin muutoksesta.

Pilottikohteissa viestintää tehostettiin ja järjestettiin mm. henkilöstötilaisuuksia.

#### VUOSI 2005

##### *Viestinnän tavoite*

*Konkretisoida tilaaja- ja tuottajaorganisaatioiden roolia ja toimintamallin uudistuksella saavutettavia hyötyjä.*

##### Toimet

Infotilaisuuksia henkilöstölle

Toimintamalli uudistuu -esite koko henkilöstölle

Henkilöstölehti Vilkussa ja sisäisissä tiedotteissa tietoa toimintamallista

Intranetin toimintamalli-sivuilla ajankohtaista tietoa aiheesta. Aiheesta tiedotteita myös intran ajankohtaista-palstalla.

Pirkkahallissa henkilöstöpäivä joulukuussa 2005

Tiedotustilaisuuksia ja tiedotteita medialle

Henkilöstölle järjestettiin slogan-kilpailu. Tuore Tampere - luovasti uuteen - logoa käytettiin toimintamalliin liittyvässä viestinnässä

#### VUOSI 2006

##### *Viestinnän tavoite*

*Edistää koko Tampereen kaupungin siirtymistä uuteen toimintamalliin 1.1.2007 alkaen.*

##### Toimet

Studia Generalia -luentosarja valtuustosalissa koko henkilöstölle

Infotilaisuuksia henkilöstölle

Vilkussa juttuja toimintamalliin liittyvistä aiheista ja pilottien kokemuksista

Toimialojen omissa tiedotteissa ajankohtaista tietoa aiheesta

Intranetin toimintamalli-sivuilla ajankohtaista tietoa aiheesta. Intranettiin perustettiin aiheesta keskustelupalsta.

Toimintamallin uudistuksesta esite, joka jaettiin Vilkun välissä koko henkilöstölle

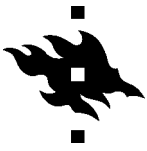
Muutoksen maihinnousu -tilaisuudet aloitetaan hyvinvointipalveluissa

Tilaaajan ja tuottajan välinen koulutustilaisuus 21.12.2006

Intrassa toimintamallin esittelymateriaalia

Särkänniemessä henkilöstöpäivä elokuussa 2006 (5900 osallistujaa)

Tiedotustilaisuuksia ja tiedotteita medialle



20.12.2007

## VUOSI 2007

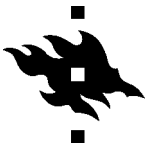
<i>Viestinnän tavoite</i>	<i>Tukea uuden toimintamallin käyttöönottoa.</i>
Toimet	Infotilaisuuksia henkilöstölle Toimialojen omissa tiedotteissa tietoa aiheesta Vilkussa juttuja pormestarimalliin ja tilaaja-tuottaja-malliin liittyvistä aiheista Intranetin toimintamalli-sivuilla ajankohtaista tietoa muutoksesta Intranetissä toimintamalli-keskustelupalsta henkilöstön käytettävissä Intranetissä toimintamallin esittelymateriaalia Muutoksen maihinnousu -tilaisuudet jatkuvat hyvinvointipalveluissa Särkänniemessä henkilöstöpäivä elokuussa 2007 (7300 osallistujaa) Tiedotustilaisuuksia ja tiedotteita medialle

Edellä esitellyt viestinnän tavoitteet ja pääasialliset toimet toimintamallin uudistuksen eri vaiheissa kertovat siitä, miten Tampereen kaupunki on tukenut toimintamallin uudistuksen viestintää, strategian tulkintaa ja omaksumista sekä yhteistä toimintaa. Näiden tekijöiden on osoitettu olevan keskeisellä sijalla johdon ja henkilöstön välisessä viestinnässä (Mantere et al. 2006, 11).

Viestinnän roolina onkin strategiaprozessissa luoda ymmärrystä johdon strategisten suunnitelmien ja henkilöstön käytännön työn välille. Strategian toteutumisesta vastaavat viime kädessä strategian toteuttajat. Mantere et al. (2006, 10) ovat kuvailleet strategian toteuttamisen vaikeuden johtuvan siitä, että strategian laatijat ja toteuttajat toimivat eri asioiden parissa, ajattelevat eri tavoin ja puhuvat eri kieltä. ”Strategia on strategian laatijan – ei toteuttajan – työtä. Strategian laatijasta tuntuu, ettei toteuttaja kuuntele tai ainakaan ymmärrä kuulemaansa. Strategian toteuttaja ymmärtää kuulemansa, muttei koe kuulleensa mitään tärkeää. Silti melkein kaikki organisaation jäsenet halusivat ainakin kuulla, minne organisaatio on menossa”.

Mantere et al. (2006, 10–11) kuvaavat henkilöstön ja johdon välistä suhdetta kuilun ja sillanrakentamisen metaforilla: ”Strategian laatijoiden ja toteuttajien väliin avautuu kuilu. Kuilun toisella puolella huhuilevat strategian laatijat. He yrittävät saada vastapuolen rakentamaan toiminnallaan sillan kuilun yli. Kuilun toisella puolella toteuttajat tarvitsisivat sillanrakennusohjeen. Ennen kaikkea tarvitaan syitä, miksi silta yleensä kannattaa rakentaa. Joka tapauksessa siltaa ei rakenneta, elleivät organisaation jäsenet kuilun molemmilla puolilla ymmärrä toisiaan – *tulkitse* strategiaa yhtenevällä tavalla ja *omaksu* tulkitsemaansa. Ymmärrystä ei synny ilman viestintää. Aivan varmaa on myös se, ettei siltaa rakenneta ilman organisaation jäsenten yhteistä *toimintaa*.”

Tarkasteltaessa Tampereen kaupungin viestinnän tavoitteita ja pääasiallisia toimia toimintamallin uudistuksen eri vaiheissa, on nähtävissä, että viestintä on tukenut kaupunginhallituksen ja kaupunginvaltuuston asettamia strategisia tavoitteita tuomalla julki tehtyjen päätöksien sisältöjä erilaisissa kaupungin viestintäympäristöissä. Viestintä on painottunut päätöksistä ja linjauksista informointiin. Toimintamallin uudistuksen valmisteluvaiheen päätöksentekoprosesseista johtuen, ei viestintä ole ollut työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia edesauttavaa tai yhteistä keskustelua herättävää.



20.12.2007

## 6 UUDISTUKSEN VAIKUTUKSET TYÖYHTEISÖ- JA YKSILÖTASOLLA

Toimintamallin uudistuksen vaikutuksia toimialojen perustehtäviin ja sen toteuttamistapoihin tarkasteltiin työyhteisön ja työyhteisön toiminnan näkökulmista. Tavoitteena oli tunnistaa se, kuinka syvällisestä muutoksesta puhutaan sekä tunnistaa kehen tai mihin ryhmiin toimintamallin uudistus vaikuttaa. Näiden seikkojen määrittely on todettu olevan keskeistä kuntien henkilöstövoimavarojen hallinnalle ja muutoksen johtamiselle (Stevall et al. 2007).

### 6.1 Muutos työyhteisön rakenteille

Tutkimus vahvisti sen ennako-oletuksen, että toimintamallin uudistus on vaikuttanut hyvin vaihtelevasti eri työyhteisöjen rakenteisiin.

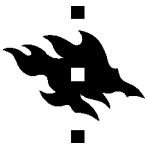
Työyhteisötason muutokset voidaan luokitella kolmeen pääluokkaan (Stenvall et al. 2007, 94)

1. Työyhteisöihin, joissa ei ole ollut henkilö- tai esimiesvaihdoksia muutoksen vuoksi eli *ennallaan oleviin työyhteisöihin*.
2. Työyhteisöihin, joissa esimies, osa henkilöstöstä ja/tai toimipaikka on vaihtunut eli *osittaisiin työyhteisömuutoksiin*.
3. Työyhteisöihin, jotka on muodostettu muutostilanteessa kokonaan uudelleen eli *kokonaan uusin työyhteisöihin*.

Toimintamallin uudistus on vaikuttanut laaja-alaisesti koko organisaatioon, sillä toimintamallin uudistuksen yhteydessä Tampereen kaupungissa otettiin käyttöön myös uusi organisaatorakenne (LIITE 3). Eniten muutoksia on tapahtunut konsernihallinnon rakenteissa ja koko tilaajaorganisaation luomisessa. Näitä työyhteisöjä voidaan kuvata kokonaan uusina työyhteisöinä. Tuottajaorganisaatioissa kuten yhdyskuntapalveluissa, terveyspalveluissa ja sivistyspalveluissa muutos on pitkälti osittainen työyhteisömuutos: on tullut esimiesvaihdoksia, henkilöstö on osittain vaihtunut tai on tullut toimipaikkamuutoksia. Täysin ennallaan olevia työyhteisöjä ei tutkimuksessa ilmennyt, sillä esimies- ja johtajatason muutoksia tapahtui uuden organisaatorakenteen takia läpi koko kaupunkiorganisaation. Toimintamallin uudistuksesta johtuneet toimialojen ja toimialakohtaiset henkilöstönmäärän muutokset on kuvattu taulukoissa 3–4.

TAULUKKO 3. Henkilöstön määrä ja sijoittuminen toimialoittain vuosina 2005–2006 (Tampereen kaupungin henkilöstötilinpäätökset 2005 ja 2006)

	2005	2006
Konsernihallinto	225	203
Kasvatus- ja opetuspalvelut	3809	3891
Osaamis- ja elinkeinopalvelut	1445	1502
Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut	1037	1034
Sosiaali- ja terveyspalvelut	5407	5612
Yhdyskuntapalvelut	854	873
Palvelukeskukset	861	236
Liiketoiminta	2618	3207
<b>Yhteensä</b>	<b>16 256</b>	<b>16 558</b>



20.12.2007

TAULUKKO 4. Henkilöstön määrä ja sijoittuminen toimialoittain vuonna 2007 (Tampereen kaupungin henkilöstösuunnitelma 2008)

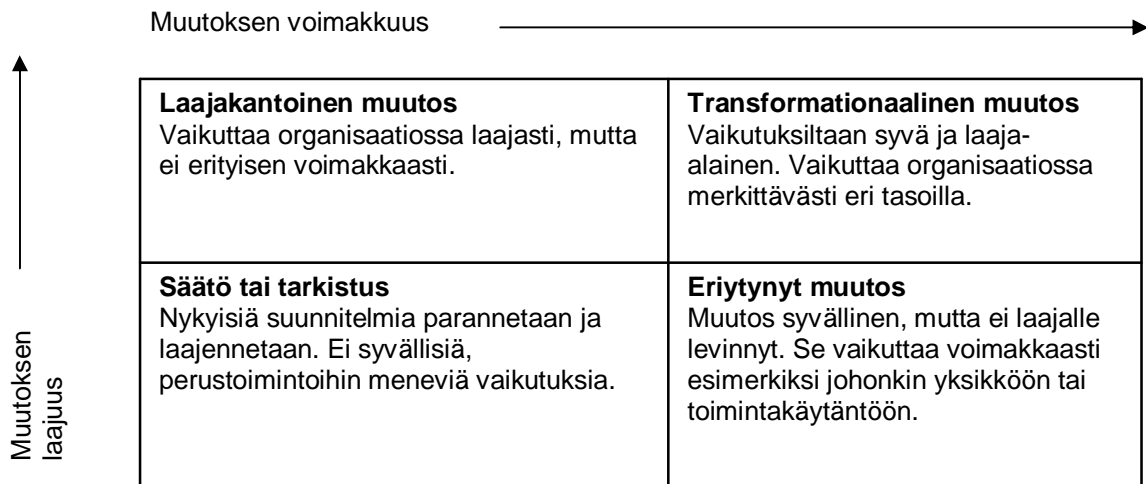
	2007
Konsernihallinto	376
Sivistyspalvelut	6 245
Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	5 041
Yhdyskuntatuotanto	325
Palvelukeskukset	220
Sisäiset liikelaitokset	1 945
Ulkoiset liikelaitokset	1 629
Hyvinvointipalvelujen kehittämissyksikkö	288
<b>Yhteensä</b>	<b>16 085</b>

Toimintamallin uudistus on muuttanut kaupungin organisaatorakenteita merkittävästi. Erityisesti tämä näkyy sivistyspalvelujen sekä sosiaali- ja terveystyöpalvelujen yhdistämisenä hyvinvointipalveluiksi ja tilaajalautakuntien muodostamisena. Tampereen kaupungin henkilöstö väheni noin 500 työntekijällä vuodesta 2006 vuoteen 2007. Lisääntyneiden ostopalvelujen takia ei henkilöstömäärää voida pitää samanlaisena toiminnan mittarina kuin aikaisemmin.

## 6.2 Muutos työyhteisön ja yksilön toiminnalle

Muutosta työyhteisön toiminnalle tarkasteltiin muutoksen voimakkuuden ja muutoksen laajuuden näkökulmista. Muutokset työyhteisön toiminnalle voidaan jakaa neljään luokkaan (KUVIO 4). *Laajakantoisella muutoksella* tarkoitetaan organisaation toimintaan laajasti vaikuttavaa muutosta, joka ei ole erityisen voimakas. *Transformationalisessa muutoksessa* muutos vaikuttaa organisaatiossa merkittävästi ja on vaikutuksiltaan syvä ja laaja-alainen. Vähemmän laajoina työyhteisön toiminnan muutoksia edustaa kaksi työyhteisön toiminnan muutostyyppiä. *Säätö tai tarkistus* työyhteisön toimintaan tarkoittaa olemassa olevien suunnitelmien parantamista ja laajentamista, mutta ei vaikuta työyhteisön toiminnan perusteisiin. *Eriytyneessä muutoksessa* työyhteisön toimintaan muutos on syvä, mutta ei laajalle levinnyt. Muutos vaikuttaa esimerkiksi johonkin yksikköön tai toimintakäytäntöön (Stenvall et al. 2007; Eckel et al. 1999). Tutkimuksen mukaan toimintamallin uudistusta koko organisaation toiminnan tasolla voidaan kuvata transformationalisena muutoksena organisaation toimintaan. Toimintamallin uudistus on kohdistunut koko kaupunkioorganisaation johtamisjärjestelmiin ja toimintatapoihin. Muutos on näin ollen ollut vaikutuksiltaan syvä ja laaja-alainen sekä vaikuttanut organisaatiossa merkittävästi.

20.12.2007



KUVIO 4. Työyhteisön toiminnan muutoksen laajuus ja muutoksen voimakkuus (Stenvall et al. 2007; Eckel et al. 1999)

Toimintamallin uudistuksen vaikutuksia toimintaan voidaan tarkastella työyhteisötason lisäksi myös yksilötason muutoksina. Toimintamallin uudistus yksilötasolla vaikutti organisaatiossa ja toimialasta riippuen hyvin eri tavoin työntekijöiden perustehtäviin. Itse perustehtävä ei ole toimialoilla juurikaan muuttunut: esimerkiksi sosiaalityössä edistetään edelleen syrjäytymisvaarassa olevien asiakkaiden toimintakykyä ja tervettä kehitystä. Käytännön asiakaspalvelutilanteet ja kohtaamiset eivät ole muuttuneet transformationaalisesti. Sen sijaan prosesseissa ja johtamisessa on tapahtunut laaja-alaisia muutoksia, on asetettu uusia tavoitteita ja tuotu toimintaan myös uusia teknologisia ratkaisuja, kuten toiminnanohjausjärjestelmä mySAP Business Suite. Tämä on heijastunut myös yksilötason toimintaan, saaden hyvin erilaisia merkityksiä oman työn sisällöistä ja tavoitteista sekä omasta työntekijäidentiteetistä.

Esittely- ja tunnusteluvaiheessa henkilöstö mietti toimintamallin uudistuksen vaikutuksia yksilön toimintaan.

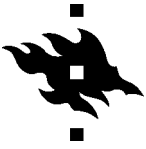
*"Ensimmäinen ajatus oli tietysti et no miten se vaikuttaa niinku mun jokapäiväseen työhöni sillon. Ja totesin et se ei vaikuta oikeestaan juuri mitään. Sen sijaan termit vaihtuu mut hommat on ihan samat."*  
[R3/K: 1C]

Toimintamallin uudistuksen vaikutuksia seurattiin pilottien kautta, saaden samalla tietoa siitä, miten toimintamallin uudistus tulee mahdollisesti vaikuttamaan omiin tehtäviin ja toimialaan.

*"Meidän päiväkotia lähti siihen (pilottiin) mukaan ja tietysti henkilökunnan keskuudessa sitten mietittiin et tuli just sitten et oltiin vään uteliaita et "mitä tää nyt sit niinku tarkoittaa, et mikä tässä on niinku se ajatus et miten niinku päivähoito voi tuotteistaa tai niitä arvoja mitata"*  
[R3/K:1C]

Toimintamallin uudistus vaikutti joidenkin työntekijöiden osalta myös työn arvostukseen, siihen miten omaan työhön suhtaudutaan ja omaan työntekijäidentiteettiin.

*"Ja juuri ehkä sellanen arvostus niinku kaupungin työntekijöitä kohtaan, ja semmosta, mää aattelin et sekin niinku vähän nous, jotenkin sitä, että ei tarvii sanoo et mää oon vaan kaupungilla töissä, et jotenkin semmonen imagon nosto, mikä mun mielestä siihen myöskin liittyy, ja se oman työn arvostus ja semmonen ni, minusta siinä oli paljon sitäkin mikä on tosi hyvä asia, ja nyt mun mielestä on ihan eri, ihan eri lailla arvostetaan varmaan omaa työtämme ja meitäkin arvostetaan enemmän ku sillon."* [R1/K:1C]



20.12.2007

Fokusryhmäkeskusteluissa korostui toimintamallin uudistuksen ja yleisen kehityksen suhde toisiinsa. Toimintamallin uudistuksen tuomia muutoksia ei pystytty täysin hahmottamaan erilliseksi yleisestä toiminnan kehittämisestä.

*"Mullekin on jäänyt oikeestaan vieläkin niinku pikkasen epäselväks se että mikä on nimenomaan tän tilaaja-tuottajamallin niinku koulun puolella, et mitkä on tavallaan just ne muutokset jotka on tullu sinne, mitkä on tullu niinku muuten tavallaan... varmaan hallinnon puolella näkyy ihan selkeesti, siinä on niinku ehkä selkee paketti mikä on tullu, mut tavallaan sit tuolla meidän puolella niin en mä tänäkään päivänä oo ihan tasan tarkkaan pysty rajaamaan niinku et "no nää asiat on niinku muuttunu just sen takia". Koska tavallaan meidän työ on sitä koko ajan, et tulee muutoksia, ja sit kun sää oot siellä tekemässä sitä hommaa niin sitä ei tiedä niinku et mikä on, tulee minkäkin kautta."* [R3/K:1E]

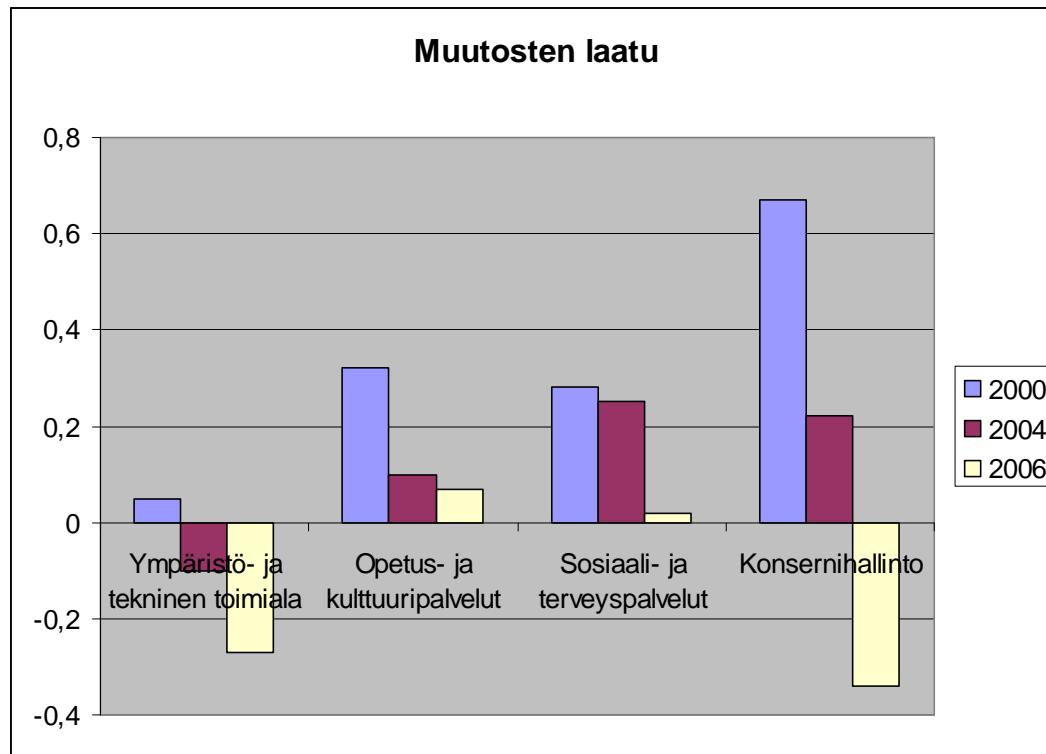
Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät toimialasta riippumatta olivat kokeneet työhön kohdistuvien muutoksien suuruuden kasvaneen. Erityisesti konsernihallinnossa koettiin, että tehdyt muutokset olivat suurempia kuin ennen. Konsernihallinto arvioi myös muutoksien voimakkuuden korkeammaksi kuin muut toimialat. Seuraavaksi voimakkaimmin vuonna 2006 muutoksen koki sosiaali- ja terveystalvet. Ympäristö- ja tekninen toimi sekä opetus- ja kulttuuripalvelut kokivat muutoksen samalla muutoksen voimakkuusasteella.

Toimintamallin uudistuksella on ollut myös vaikutusta käsityksiin työyhteisön toimivuudesta. Kunta10-tutkimuksessa havaittiin, että käsitykset työyhteisön toimivuudesta ovat joko kasvaneet tai pysyneet samalla tasolla muilla toimialoilla kuin konsernihallinnossa. Verrattaessa vuosia 2004 ja 2006 aikaan ennen toimintamallin uudistuksen suunnittelu- ja valmisteluvaihetta eli vuoteen 2001, voidaan todeta, että ympäristö- ja teknisellä toimialalla kokemukset työyhteisön toimivuudesta ovat pysyneet melko samoina, sosiaali- ja terveystalvet hieman laskeneet ja opetus- ja kulttuuripalveluissa jopa hieman kasvaneet vuodesta 2001. Toimialakohtaisessa tarkastelussa näkyy erityisesti se, että toimintamallin uudistus on koskettanut työyhteisönä erityisesti konsernihallintoa, jossa kokemukset työyhteisön toimivuudesta ovat merkittävästi laskeneet jo pidemmän aikaa. Vuoden 2006 tuloksissa näkyy myös palvelukeskusten perustaminen ja niiden tulo osaksi konsernihallintoa.

Kunta10-tutkimuksessa tarkasteltiin myös työntekijöiden arvioita muutosten laadusta (KUVIO 5). Arviointiasteikkona käytettiin muutoksen myönteiseen tai kielteiseen laatuun liittyvää arviointiasteikkoa, jossa arvosanan -3 kuvasi kielteisen muutoksen ääriäitaa ja arvosana 3 myönteisen muutoksen ääriäitaa. Koko kaupunkiorganisaation tasolla arviot muutoksen laadusta ovat heikentyneet toimintamallin uudistuksen esittely- ja tunnusteluvaiheesta kohti toimintamallin uudistuksen valmisteluvaihetta. Laskevan trendin vertailukohtana on vuosi 2000 (tutkimus käytännössä toteutettu 2001) eli aika ennen toimintamallin uudistuksen esittely- ja tunnusteluvaihetta. Erityisen voimakasta muutoksen laadun heikkeneminen on ollut konsernihallinnossa. Seuraava Kunta10-tutkimus tehdään vuonna 2008, jolloin päästään tarkastelemaan muutoksen laatuarvioita toimintamallin uudistuksen jälkeisenä aikana.



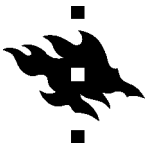
20.12.2007



KUVIO 5. Työntekijöiden arviot muutosten laadusta vuosina 2000, 2004 ja 2006 (Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimus, 2006)

Toimintamallin uudistuksen tuomat muutokset konsernihallinnon työhön ja työyhteisöön näkyivät Kunta10-tutkimuksessa vuonna 2006 kasvaneena työn henkisenä ja ruumiillisena rasittavuutena, lisääntyneenä kiireenä ja vähentyneenä työnteon mielekkyytenä.

Tampereen kaupungin työympäristösuunnittelija Sampsa Hakulinen arvioi, että Kunta10-tutkimuksen vuoden 2006 tuloksiin on vaikuttanut myös uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto. Hakulinen arvioi, että TTL:n Kunta10-tutkimuksen muutosten suuruus ja laatu -mittarit ovat kuvanneet hyvin niitä organisaation osia, joissa muutos on tosiasiallisesti ollut suurin. Hän ennakoikin, että tuleva vuoden 2008 saattaa osoittaa muutosten painopisteen siirtyvän enemmän tuotantoyksiköihin, mikä tulee todennäköisesti näkymään myös vuonna 2008 toteutettavan Kunta-tutkimuksen tuloksissa.



20.12.2007

## 7 ESITTELY- JA TUNNUSTELUVAIHE

Toimintamallin uudistuksen esittely- ja tunnusteluvaiheella viitataan tässä tutkimuksessa vuosiin 2002–2003. Esittely- ja tunnusteluvaihe perustui kaupunginvaltuuston päätökseen kaupunkistrategiasta (10.10.2001), jonka jälkeen kaupunginhallitus teki päätökset kaupunkistrategian täytäntöönpanohankkeista (14.1.2002) ja kaupunginvaltuusto päätti uudistuksen periaatteista (29.1.2003).

Toimintamallin uudistuksen esittely- ja tunnusteluvaiheen viestintää, viestintäkanavia, asenteita ja työyhteisön tunnelmaa lähestyttiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Mistä kuulit ensimmäisen kerran toimintamallin uudistuksesta?
2. Miten ja mitä toimintamallin uudistuksesta tuolloin kerrottiin?
3. Miten suhtauduit toimintamallin uudistukseen? Mitä tunteita tämä sinussa herätti?

Toimintamallin uudistuksesta saadut ensitiedot vaihtelivat laajasti eri palveluryhmissä ja organisaatiotasolla. Erityisesti johto ja sivistyspalvelujen pilotteihin osallistuneet työntekijäryhmät kokivat, että tieto toimintamallin uudistukselta oli tullut ensisijassa organisaation sisältä, pääsääntöisesti esimieheltä suoraan tai erilaisista viikko- tai tiimipalaverista. Yhdyskuntapalveluista ja terveyspalveluista löytyi enemmän työntekijöitä, jotka olivat kuulleet toimintamallin uudistuksesta ensikertaa organisaation ulkopuolelta, erityisesti Aamulehdestä tai omista verkostoista. Sen erittelemisen, mistä kuuli ensimmäistä kertaa toimintamallin uudistuksesta oli myös haasteellista mieleenpalauttamisen kannalta. Sivistyspalveluiden osalta selkeämmät mielikuvat ovat muotoutuneet päiväkotijäsen- ja perusopetuspilottien etsimisvaiheesta eteenpäin.

Esittely- ja tunnusteluvaiheen viestinnän sisällöistä tutkimukseen osallistuneet muistivat ”Oulun mallin”, tehokkuusvaateet, kustannusseurannan ja asiakasnäkökulman korostamisen.

*”Mää kuulin sen tuol AY-puolelta, puhuttiin niin sanotusta Oulun mallista, että ruvetaan tekeä niinku Oulussa on tehty.”* [R1/K:1B]

*”Haluttiin tehokkaampaa toimintaa, haluttiin kustannusseurantaa näille hankkeille, ja vois nyt sanoa sillä tavalla et kun tää oli aika paikallansa esim. tällä meidän sektorilla on ollu tää organisaatio ja tää toiminta, niin vähän ehkä sitten myöskin ravistella toisella tavalla, että kyseenalaistettaisiin niitä vanhoja toimintamalleja joilla on toimittu tähän asti.”* [R1/K:1B]

*”Että se oli se Sampolassa tiedotustilaisuus. Mun mielestä (...) oli kyllä aika hyvä siinä että se sano ihan suoraan että päätös on tehty, et siitä on turha enää keskustella, oli hyvä vai huono, että siihen on sopeuduttava, sen mukaan on eletävä.”* [R1/K:1B]

*”No se liitty, se oli tietyllä tavalla tämmönen niinkun, lähtökohtaisesti tämmönen kustannusten läpinäkyvyys ja sitten näiden prosessien parempi muotoutuminen sitten näitten asiakasnäkökulmasta sitten niinku pidemmällä tähtäimellä..”* [R2/K:1B]



20.12.2007

Esittely- ja tunnusteluvaiheen viestinnän mieleenpalauttamisessa oli vaikeuksia. Samoin moni oli alkanut konkreettisesti seuraamaan toimintamallin uudistukseen liittyviä asioita vasta kun päivähoiton ja perusopetuksen pilotteja alettiin suunnittelemaan ja toteuttamaan (kts. luku 8).

*"Joo... mustkin tuntuu että oikeestaan ainakin mieleen on vasta jääny paremmin just tää että haettiin pilotteihin halukkaita, jotka halua lähtee siihen kokeiluun mukaan. Et varmaan se on tullu niinku semmosella yleisellä tasolla mut sitä ei niinkun pidä merkittävänä silloin kun se ei koske itseä. Ja tota, sitten, siinä vaiheessa rupes niinku koskee et "okei, et jonku pitää tai joku saa lähtee et mitäs tehdään" et se vietiin silloin työyhteisöön et "onko halukkuutta" ja sillä lailla sitte löyty ne pilotit ja sitä lähdettiin sit niinku seuraamaan."*  
[R3/K:1B]

Työntekijöiden viestintäarvostuksia kartoitettiin toimintamallin uudistuksen eri vaiheissa. Esittely- ja tunnusteluvaiheen viestintäarvostuksia käsiteltiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Miten itse kertoisit tulevista uudistuksista?
2. Minkälaista viestintää arvostaisit tässä tilanteessa?

Toimintamallin uudistuksen esittely- ja tunnusteluvaiheessa tutkimukseen osallistuneet työntekijät arvoistaisivat viestintää, joka olisi

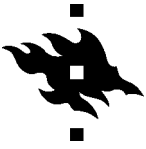
- realistista ja kriittistä: monipuolista ja eri näkökulmista lähtevää
- avointa ja osallistavaa, erityisesti asioiden valmisteluvaiheessa
- motivoivaa, painottaen muutoksen hyötynäkökulmia
- kokonaisuuksia jäsentävää
- henkilökohtaista

Eryteisesti henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ja valmistelun avoimuus nousivat viestintäarvostuksia käsiteltäessä esille.

*"Mun mielestä se että on, on oltu avoimia niin liittyy sit tähän just et sitä on markkinoitu avoimesti mutta ei suunniteltu avoimesti. Siis se oli, tiedonpanttausvaihe oli tää varsinkin tää tämmönen poliittinen, poliittisesti kokoonpano ryhmäjohtajista koottu, mikä sen nimi nyt oli, toimintamallin uudistamis... niin tää Touto, et sen pohdinnoista ei oo niinku vieläkään tietoo, niitä ei niinku arvioitettu missään, et se tuotiin niinku valmista paperia. Ja kyllä musta se konsultin osuus oli myöskin, tässä teetettiin konsultin työ, joka sit kun se valmistu niin siitä pidettiin tiedotustilaisuus, mut sit ne häipy, sitä raporttia ei oo missään, sitä raporttia ei saanu kukaan, ni semmoset asiat herättää kyllä aikamoista närää, että kyllä se, tää avoimuus kuuluu tähän vaan, et sitä tietoo joka on päätetty valmiiks, mut et se päätöksenteon valmistelu ja suunnittelu, niin se ei ollu avointa. Ja vois myöskin, ainakin osittain, jopa tota, tämmösiä yhteistoimintalain muotoja jos katotaan, et onko noudatettu, niin ei ole noudatettu."*  
[R4/K:1E]

Kuten organisaatiouudistusten tutkimuksissa yleensä, myös Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksen keskiöön nousivat lähiesimiehet ja heidän viestintä- ja johtamisvalmiutensa.

*"Et paljon on kiinni sitten aina siitä kulloisestakin esimiehestä ja tietysti aina sitten sen esimiehen ja hänen esimiehensä ja sen koko ketjun suhtautumisesta siihen asiaan ja toisaalta sitten valmiuksista tiedottaa."*  
[R4/K:1E]



20.12.2007

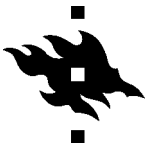
*"Ihmisillä oli semmonen tiedontarve, mut jotenkin tuntu et sitä tietoa ei tuu oikeen mistään. Et ehkä sekin olis jo riittäny et joissakin asioissa, tää on niinku yksikkökohtasta mun mielestä enemmän, et ois niinku todettu semmosia yleisiä asioita, niinku henkilöstölle pidetty jotain, mää ehkä ajattelen et jotenkin esimiehen kanssa jotain semmosta kontaktia siinä alkuvaiheessa ois tarvinnu enemmän"* [R4/K:1E]

*"Kun se valmistelu ei ollu kaikille avointa, niin siihen liittyy semmosta et se riippu sun verkostoista mitkä sulla on, et sä kuulet ne epäviralliset keskustelut, jollon ne alkaa levitä, et kun ei oo sitä oikeeta tietoa ni joku muuntuu siinä matkalla ja sit tulee semmosia tarpeettomia pelkoja joita me itse asiassa vieläkin joudutaan niinkun ihan oikeesti selvittelee. Et se on varmaan ollu se kaikkein huonoin puoli siinä, et ei valmistella niinkun riittävän isolla porukalla, et se sitoutuminen tosiaan on sit vielä toinen asia."*

[R4/K:1E]

*"Suhteessa tähän yleiseen Vilkun mukana tulleeseen tai joka kotiin jaettuun esitteeseen taikka tän tyyliseen yleiseen informaatioon verrattuna, niin sillan musta se esimies on aika hyvin onnistunut jos työntekijä lukee sitä lipuskaa ja totee et "mähän tiedän tän jo". Must se on oikee jos se menee ikäänku siinä järjestyksessä, jos siinä onnistutaan niin ihan hyvä."*

[R4/K:1E]



20.12.2007

## 8 VALMISTELUVAIHE

Toimintamallin uudistuksen valmisteluvaihetta tarkasteltiin ajanjaksona, joka käsittää karkeasti vuodet 2004–2006. Valmisteluvaiheen pohjalla oli vuonna 2003 kaupunginvaltuuston päättämät toimintamallin uudistuksen periaatteet, joiden pohjalta toimintamallin uudistusta lähdettiin toteuttamaan. Valmisteluvaiheessa toimintamallin uudistukseen kuuluivat yhdyskuntapalveluiden, päivähoidon ja perusopetuksen pilotit sekä koko organisaation valmisteleminen toimintamallin uudistukseen 1.1.2007 alkaen.

Toimintamallin uudistuksen valmisteluvaiheen viestintää tarkasteltiin tiedonhaussa käytettyjen viestintäkanavien, pilottikokemusten ja viestintäarvostusten näkökulmista.

### 8.1 Tiedonhaussa käytetyt viestintäkanavat

Työntekijöiden tiedonhaussa käyttämiä viestintäkanavia ja -toimintaympäristöjä tarkasteltiin sähköisen kyselyn kautta. Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin: *"Mitä viestintäkanavia käytin tiedonhaussa? Mistä etsin tietoa, keneltä kysyin, kenen kanssa asioista keskustelin?"*. Kysymykseen vastattiin niin sanotulla avovastauksella, joka mahdollistaa laajemman pohdinnan kuin valmiiksi formuloidut vastausvaihtoehdot. 84 % kyselyyn vastanneista vastasi tiedonhaussa käytettyjä viestintäkanavia koskevaan avokysymykseen.

Kysymykseen tulleet vastaukset voidaan luokitella esille nousseiden mainintojen pohjalta

1. keskinäisviestinnällisiin rakenteisiin ja verkostoihin
2. viestintäfunktion rakentamiin viestintäkanaviin ja toimintaympäristöihin
3. erilaisiin henkilöstökoulutuksiin sekä
4. luokkaan, johon voidaan sijoittaa maininnat, jotka eivät kuulu kolmeen edellä mainittuun kategoriaan.

On syytä muistaa, että kysymykseen annetut vastaukset kertovat myös siitä, mitä tiedonhakukanavia vastaaja pystyy palauttamaan mieleensä. Nämä eivät ole täysin identtiset tosiasiallisesti käytettyjen tiedonhakukanavien kanssa. Tutkimukseen osallistuneiden antamat vastaukset myös erosivat pitkistä pohdinnoista yhden sanan vastauksiin. Myös sillä, kuinka analyyttinen tai tietoinen vastaaja on ollut omasta tiedonhaustaan on vastauksen kannalta merkitystä. Luokittelu antaa kuitenkin hyvän kuvan pääasiallisesti mielletyistä tiedonhakukanavista (TAULUKKO 5).

*"Henkilökohtaiset keskustelut esimiehen, lähimpien työtovereiden kanssa, suorat yhteydenotot kulloinkin vastuussa olleeseen tai asian kanssa tekemisissä olleeseen tahoon, intranet, julkinen tiedottaminen."*



20.12.2007

TAULUKKO 5. Työntekijöiden maininnat tiedonhaussa käyttämistään viestintäkanavista (n)

Keskinäisviestintä	
Keskustelut lähiesimiehen kanssa	Mainintoja: 7
Konsernijohdolta tullut info	Mainintoja: 1
Yksikkökokoukset	Mainintoja: 7
Keskustelut työkavereiden tai kollegojen kanssa	Mainintoja: 7
Suorat kontaktit vastuullisiin tahoihin	Mainintoja: 5
Sosiaaliset verkostot (ml. uudet yhteistyökumppanit)	Mainintoja: 3
Viestintäkanavat	
Intranet	Mainintoja: 10
Sähköpostitiedotteet	Mainintoja: 1
Sähköpostit yleensä	Mainintoja: 1
Seminaarit	Mainintoja: 1
Ulkoiset verkkosivut	Mainintoja: 3
Julkinen tiedottaminen	Mainintoja: 2
Info- ja tiedotustilaisuudet	Mainintoja: 7
Henkilöstölehti Vilkku	Mainintoja: 1
Koulutukset	
Koulutustilaisuudet	Mainintoja: 3
Muut	
Sanomalehdet	Mainintoja: 2
Kuntalaisille suunnatut esitteet	Mainintoja: 1
Muut ammatilliset kontaktit	Mainintoja: 1

*"Nettiä, infokoulutuksia, kuntalaisille suunnattuja esitteitä. Kyselin omalta esimieheltä ja asioista keskusteltiin aika paljon henkilöstöpalavereissa ja työkaverein kanssa. Lyhyet kokoavat infotilaisuudet valtuustosalissa ovat minusta olleet erittäin hyödyllisiä. Niissä on nähnyt ihmiset, jotka asioita suunnittelevat ja on voinut vaihtaa muutaman saman tuttujen kanssa eri puolilta organisaatiota. Sirpaleiset tiedonjyvät on voinut koota yhteen ja saada sieltä linkin, mistä tarvittava aineisto löytyy netistä."*

*"Olen työskennellyt itse paljon uudistuksen ytimessä, joten tiedon hankinta ei ole ollut varsinainen ongelma."*

*"Kyllä työpäivä täyttyy oman alan töistä niin, ettei ehdi hakea tietoa ko. uudistuksesta ja vapaa-aikaani en siihen tuhlaa. Aamulehti on ollut pääsääntöinen viestintäkanava."*

Sähköisessä kyselyssä ei noussut esille AY-toiminnan ja AY-verkostojen merkitys. AY-toiminta tiedonhaussa ja osallisuudessa nousi sen sijaan esille fokusryhmäkeskusteluissa. Lisäksi fokusryhmäkeskusteluissa nousivat esille myös erilaiset valmiudet ja mahdollisuudet hyödyntää sähköisiä toimintaympäristöjä:

*"Mut paljon on semmosta tietoa kuitenkin mun mielestä tän myötä tullut mikä edellyttää semmosta nimenomaan omaehtoista tiedon hankintaa. Et hirveen mones kohti sanotaan et "lukekaa intrasta". Kyl mä istun siel intrassa vaikka päivän jos joku sit hoitaa ne lapset mun puolestani. Et joskus kaipaa semmosta vanhan ajan monistenippua jonka pystyy vaikka nukkariin ottaa ja lukee siellä himmees valos läpi. Et sit toisaalta kun ajatellaan kestävän kehityksen arvoja et kaikkee ei enää tulosteta paperina pihalle vaan "lue se sieltä". Ja toisaalta taas sitten työyhteisö missä mä oon töissä niin meillä on, siellä on nuorta väkeä joka osaa hyödyntää tän mediamaailman käytön ja tietotekniikan ja nää mut sit meillä on myös vanhempaa väkeä siel töissä jolle se ei oo niinku ollenkaan itsestään selvää et he osaa hakee sen tiedon sieltä. Et me on nyt yritetty sitte tän myöten tehdä semmosia sopimuksia et me jotka sieltä intrasta löydetään jotakin niin sit yhdessä mennään sitä kattoon ja sit tulostetaan semmoset tosi tärkeet tietysti sinne seinälle. Mut et se yhdessä kohti tuntu sillai hölmöltä et "kattokaa intrasta". Siel on hirvee määrä tietoo ja sieltä löytää ja varsinkin kun sitä nyt sitte pikkuhiljaa on oppinu räpeltää et mistä sieltä osaa hakee sen ollellisen et tota... mut kyl mä ainakin omas työssäni mieluummin kuulisin sen informaation niinkun suullisesti näin."*

[R3/K:1E]



20.12.2007

*"Ja se luo epävarmuutta kun ei pysy mukana, kokee et ei saa sitä tietää, et se tieto on jossakin mut sä et pysty sitä sieltä erinäisistä syistä hakemaan ni se tuo semmosta epävarmuutta siitä työtehtävän hallinnasta tai siitä mitä odotetaan et tiedetään."* [R3:K1E]

*"Koska jos aatellaan et tuolta verkosta löytyy kaikki tieto ja paljon enemmänkin mut kellä niinku a) on aikaa, resursseja tehdä se, mä tiedän monia kouluja joissa yksinkertaisesti saattaa olla kolkyt opettajaa ja kaks hallinnon konetta käytössä niille opettajille. Niin mieltikäs ne kolkyt opettajaa, ihan oikeesti kolkyt opettajaan miten ne niinku jakaa sen ajan? Odottaaks siellä joku kaks tuntii koulun jälkeen et se pääsee siihen koneelle? No ei tasan varmasti odota."* [R3:K1E]

Teknisten valmiuksien lisäksi tiedonhaussa korostettiin käytännön mahdollisuuksia päästä osalliseksi kaupungin viestintäympäristöistä. Jokaisella kaupungin työntekijällä ei ole tasavertaisia mahdollisuuksia tiedonhakuun, erityisesti tämä koskee sähköisiä viestintäympäristöjä ja niiden tavoitavuutta. Erot liittyvät viestintävälineiden käyttövalmiuksien lisäksi välineiden saatavuuteen ja oman työn hallintaan.

## 8.2 Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu

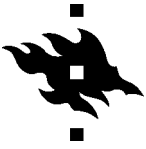
Isojen asioiden jakamista ja keskustelua työyhteisöissä kartoitettiin fokusryhmäkeskusteluissa kysymyksellä *"Minkälaista yhteistä keskustelua toimintamallin uudistuksesta käytiin?"*.

Toimintamallin uudistuksen valmistelu pienellä johtavien poliitikkojen ja virkamiesten kokoonpanolla näkyi työyhteisössä käydyssä keskustelussa. Keskustelu ei ajoittunut asioiden valmisteluvaiheeseen, vaan toimintamallin uudistuksesta tehtyjen päätösten jälkeisiin aikoihin.

*"Kyllähän se (toimintamallin uudistus) vähän niinku annettuna tuli. Ei ne työt tietysti oo muuttunu mut ne on vaan kipattu tosta noin vaan, "olkaa hyvä".* [R1/K:1G]

*"Kun se valmistelu ei ollu kaikille avointa, niin siihen liitty semmosta et se riippu sun verkostoista mitkä sulla on, et sä kuulet ne epäviralliset keskustelut, jollon ne alkaa levitä, et kun ei oo sitä oikeeta tietoa ni joku muuntuu siinä matkalla ja sit tulee semmosia tarpeettomia pelkoja joita me itse asiassa vieläkin joudutaan niinkun ihan oikeesti selvittellee. Et se on varmaan ollu se kaikkein huonoin puoli siinä, et ei valmistella niinkun riittävän isolla porukalla, et se sitoutuminen tosiaan on sit vielä toinen asia."* [R4/K:1G]

Toimintamallin uudistus noudattaa Pollitin & Bouckaertin (2004) hallinnonuudistusten mallia, jossa poliittisen ja hallinnollisen eliitin päätöksentekoprosessit tuottavat uudistuksen, joka mekanistisesti jalkautetaan hallinnolliseen järjestelmään, ilman henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia. Näin ollen "isojen asioiden jakamisessa" ja keskustelussa oli puutteellisuksia. Tämä asettaa varmasti myös haasteen tulevalle strategiatyölle ja toimintamallin uudistuksen toteutumiselle.



20.12.2007

### 8.3 Kokemukset piloteista

Yhdyskuntapalvelujen, päivähoiton ja perusopetuksen pilottien merkitys toimintamallin uudistuksessa oli merkittävä. Tämä jäsenyi tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa ja arvostuksissa kautta linjan. Pilotit antoivat erityisesti suuntaa siitä, minkälaista toimintamallin uudistusta kohti ollaan menossa, myös niillä toimialoilla, joilla pilotteja ei toteutettu. Toimintamallin uudistuksen valmisteluvaiheen pilottien kokemuksia kartoitettiin kysymyksellä ”Toteutettiin ko toimialallasi pilotti? Minkälaisia kokemuksia tästä syntyi?”.

*”Se oli kyllä sitten varmaan myöskin se vaihe joka tavallaan konkretisoi sen että tässä nyt tosiaan muutos tapahtuu ja kun nyt henkilövalinnat tehtiin ja henkilöt valittiin niin se tietyllä tavalla kerto siitä et minkä tyyppiseen organisoitumiseen mennään ja sitten tietyllä tavalla se tuottaja lähti niinku sen jälkeen eriytyy tästä tilaajasta. Et siihen astihan se oli sillai et tilaaja ja tuottaja oli yhdessä.” [R1/K:1F]*

Piloteissa mukana olleet kuvasivat pilotteihin liittynyttä keskustelua seuraavilla teemoilla:

- henkilövalinnat tuottajaorganisaatiossa
- henkilövalinnat tilaajaorganisaatiossa
- tilaaja- ja tuottajaorganisaation eriaikainen muodostuminen
- tilaaja–tuottaja-mallin mukaisen toiminnan käyttöönoton ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton samanaikaisuus

*”Sit ruveta myöskin ottaa käyttöön tän tilaaja-tuottajamallin mukainen toiminta eli kaikki mitä siihen liittyy, nää tarjouspyyntö ja tarjousten jättämiset ja kaikki tää ja sit kun siihen pudotettiin päälle myöskin tää toimintamallin uudistus, tää sappihomma, ni kyllähän tää homma meni ihan, sanoisinko sekaisin, et porukka joutu hirveen koville, et siinä varmaan kävikin niin et siitä tilaaja–tuottaja-mallista tuli pienoista sapiskaa, se meni niinku siinä samoilla läpitte sitte koko homma kun ruvettiin tappelee sen sapin kanssa.” [R1/K:1F]*

### 8.4 Viestintäarvostukset

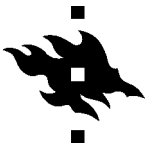
Toimintamallin uudistuksen valmisteluvaiheen viestinnässä keskeisimmät teemat olivat viestinnän konkreettisuus ja henkilöstödemokratia. Työntekijät kaipasivat

- tietoa toimintamallin uudistuksen vaikutuksista omaan työhön ja työyhteisöön
- tarkempaa tietoa ”Oulun mallin” toteutuksesta, nimenomaan oululaisilta
- tietoa toimintamallin uudistukselle asetetuista tavoitteista eri aikaperspektiiveillä
- yhteistä keskustelua ja yhteisen ymmärryksen luomista
- konkreettisia perusteluja sille, miksi toimintamallin uudistus tulisi toteuttaa sekä
- konkreettisia perusteluja sille, mitä toimintamallin uudistuksella tavoitellaan

*”Meil on tasan yksi kalvo jossa lukee et miksi tätä tehdään. Siis ihan oikeesti, et siel on vaan et väestö ikäänny ja palvelupaineet kasvaa ja niin edespäin. Ja mä kaipaisin koko ajan et jotakin tilastollista tai jotakin, et meidän ois pitäny kaivaa siihen niinku enemmän sitä faktaa, et mitä se tarkoittaa.” [R4:K1E]*

Valmisteluvaiheessa toivottiin, että kaupunki olisi johtamisessa systemaattisemmin huomioinut ja käyttänyt olemassa olevia rakenteita ja verkostoja, kuten esimerkiksi muutosagenttikoulutuksen suorittaneita työntekijöitä. Tutkimuksessa mukana olleet muutosagenttikoulutuksen käyneet kokivat, että heillä olisi ollut potentiaalia toimia erilaisissa rooleissa toimintamallin uudistuksen viestinnässä ja johtamisessa ja että he jäivät hyödyntämättömäksi voimavaraksi.





20.12.2007

## 9 UUDEN TOIMINTAMALLIN KÄYTTÖÖNOTTO

Uuden toimintamallin käyttöönottovaihetta tarkasteltiin ajanaksona, jolloin uusi toimintamalli otettiin käyttöön koko organisaatiossa eli 1.1.2007 alkaen. Uuden toimintamallin käyttöönottovaihetta lähestyttiin valmiuksien, linjausten sisäistämisen ja tiedontarpeiden näkökulmista.

Fokusryhmäkeskusteluissa tiedontarpeita ja valmiuksia kartoitettiin kysymyksellä ”*Koitko, että sinulla oli tarvittava tieto ja valmiudet 1.1.2007 kun uusi toimintamalli otettiin käyttöön?*”.

*”Kun 2. tammikuuta selvittiin siitä hämmästyksestä et kaikki jäi eloon vaikka vuosi vaihtui, ni kylhän näin isot ja vanhat ja perinteiset ja ydinosaamista osaavat organisaatiot, kyllähän ne, se ydintehtävähän totta kai toimii siellä. Mut se mitä siinä vuodenvaihteessa tulee ni on sitte se, nämä, jossakin määrin ehkä muutoseikat, just se et mikä on sen poliittisen päätöksenteon niinku malli, se muuttui täysin, siin oli aikamoiset rypistyksset, ihan sit niinku fyysistä työtä johtosäännöissä ja muissa tämmösissä asioissa. Ja sitte niinku se, se muutoseikkamuoto, et nyt sitte on tilaaja–tuottaja-malli et tilaaja tilaa tuotannolta. Ni sillonhan siinä pitää olla niinku palvelusopimus ja kaikki siihen liittyvät asiat ja ne oli niinku isoja asioita ja valtavan suuria juttuja mitä tehtiin. Mut niinku kysymykseen siitä et onko tässä nyt homma niinku hallinnassa, ni kai se on yhtä lailla hallinnassa aina, et on niinku semmonen tietynlainen usko siihen että me pärjäämme tulevaisuuden haasteissa, ja et meillä on käsitys tästä hommasta, et”miten me etenemme tässä vaikka me ei ihan tarkkaan tiedetä et mikä se tulevaisuus on.”* [R2/K:1K]

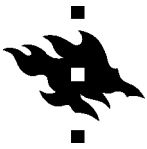
Keskustelujen pohjalta valmiuksia siirtyä uuteen toimintamalliin koko organisaatiossa olivat kasvattaneet erityisesti

- pilotit yhdyskuntapalveluissa, päivähoidossa ja perusopetuksessa
- tilaajapäällikköjen aloittaminen jo helmikuussa 2006

Tilaaja–tuottaja-mallin mukaisen toiminnan käyttöönotossa oli tiedollisia ja toiminnallisia ongelmia, jotka liittyivät ja liittyvät edelleen, työnjakokysymyksiin, ennustettavuuteen, tavoitteiden toteuttamiseen ja palvelusopimuksiin. Luopuminen vanhasta toimintamallista ja uuden toimintamallin sisäänaajaminen ottaa aikaa.

*”Jotenki se yllättää ku me samoista asioista, edelleenkin on epäselvää, vaikka ne pitäis olla siellä säännöstöissä ja meidän pitäis kaikkien ne sisäistää ni siltikään se ei mee. Ni se alkaa turhauttaa et ku sä viidennentoista kerran sen saman pallon kanssa siinä pyörät, et ”eiks tää nyt voitais hoitaa niinku me ollaan ne edellisetkin kerrat hoidettu”. Et aina alotetaan niinku alusta. Ni se on ehkä mun mielestä turhauttavaa.”* [R4/K:1K]

Organisaatiouudistuksille ominaista ”uusavuttomuutta” tutkittiin tarkemmin kysymyksellä ”*Koitko tilanteita, joissa et osannut toimia enää vanhalla tavalla, mutta et oikein uudellakaan tavalla? Havaitsetko tai havaitsetko edelleen muissa tällaista käytöstä?*”



20.12.2007

Esille nousseet tilanteet oli jaettavissa kolmeen luokkaan: konkreettisiin (sisäisiin) palvelutilanteisiin, joissa on epäselvää kehen ottaa kontaktia, tiedon puutteesta johtuvaan kyvyttömyyteen, ja kyvyttömyyteen, joka johtuu siitä, että ei haluta ottaa asioista selvää ja omaksua uusia toimintatapoja.

Toimintamallin uudistukseen liittyviä tunteuksia ja tunnelmia kartoitettiin kysymyksellä *"Minkälaisia tunteuksia toimintamallin uudistus on sinussa herättänyt?"*. Varsin avoin kysymys antoi mahdollisuuden kertoa toimintamallin uudistuksen johtamisesta, toteuttamisesta tai konkretiasta. Fokusryhmäkeskusteluissa esille nostettiin henkilöstön edustajien puute toimintamallin uudistuksen valmistelussa, uudistuksen potentiaali ja kompleksisuus.

*"Niin, mun mielestä meillä on niinku hyvä työkalu käsissä ja nyt se on tosiaan niinku meistä kiinni et kuinka me sitä hyödynnetään ja vie oman aikansa et oppii käyttää monimutkasta työkalua."*

[R2/K:10]

*"Se on niinku kaks juttua tässä kun kuuntelee ja miettii; et se on se, minkälaisen roolin niinkun pormestari ja hänen esikuntansa ottaa tässä, et kukaan muu ei siihen pysty nyt kun sieltä vaadittas semmosta jämmäkyyttä ja suunnan näyttämistä ja sanomista et "tää on nyt näin". Ja toinen on sit se niinku esimiestason sitouttaminen."*

[R4/K:10]

## 9.1 Lähiajan tavoitteiden asettaminen

Strategiaprosessin läpinäkyväksi tekemisen ja arvioinnin kannalta on tärkeää asettaa pidemmän aikavälin tavoitteita ja lähiajan tavoitteita. Erityisesti lähiajan tavoitteiden kuvaaminen ymmärrettävästi auttaa henkilöstöä seuraamaan strategiaprosessin etenemistä ja tekemään tilannearvioita siitä, onko toimintaa onnistuttu suunnittelemaan ja suuntaamaan strategisten tavoitteiden mukaisesti. (Mantere et al. 2006, 31.)

Toimintamallin uudistuksen johtamista lähiajan tavoitteiden määrittelyn kautta tarkasteltiin fokusryhmäkeskusteluissa tarkasteltiin kahdella kysymyksellä *"Minkälaisia lähiajan tavoitteita johto asetti"* ja *"Millä tavoin osallistuit lähiajan tavoitteiden määrittelyyn"*.

Toimintamallin uudistuksessa ei organisaatiossa asetettu lähiajan tavoitteita eikä keskusteluissa noussut toimialakohtaisia tavoitteiden asetteluja. Johto katsoi, että lähiajan tavoitteita on hankala määrittellä. Toimintamallin uudistuksen vaikutuksia tulee johdon mukaan arvioida pidemmällä aikavälillä. Keskusteluissa nousi kuitenkin esille se, että muutamalla toimialajohdon henkilöllä oli näkemys tai arvio siitä, ollaanko organisaatiossa menossa tavoitteiden asettamaan suuntaan. Näitä tietoja ei kuitenkaan käytetty motivoivina tekijöinä toimintamallin uudistuksen viestinnässä tai johtamisessa. Toimintamallin uudistuksessa esitettyjen pidemmän aikavälin tavoitteiden abstraktius näkyi myös siinä, että fokusryhmäkeskusteluissa ei myöskään noussut esille ajatuksia siitä, mitä tällaiset konkreettiset lähiajan tavoitteet voisivat käytännössä olla tutkimuksessa tarkastelluilla toimialoilla.

20.12.2007

## 9.2 Tehtävien ja tavoitteiden sisäistäminen

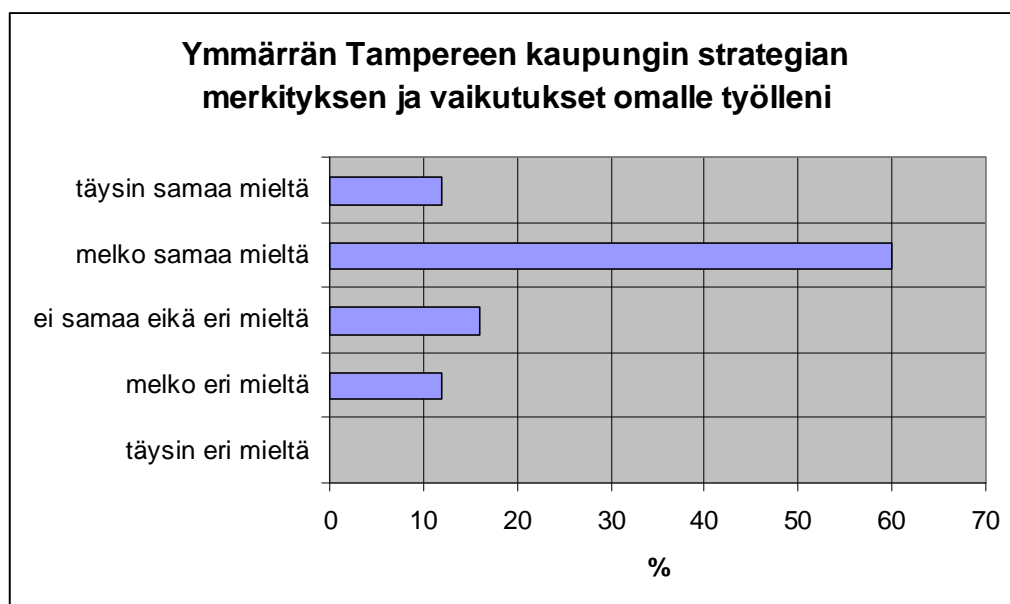
Elokuussa 2007, reilu puoli vuotta uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin sähköisellä kyselyllä kokemuksia kaupungin tavoitteiden kirkastumisesta ja oman paikan löytämisestä työyhteisössä.

Valtaosa vastanneista, 76 prosenttia, ilmoitti kokevansa olevan jokseenkin ajan tasalla oman työyhteisönsä asioista. 16 % vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämän ”*Olen ajan tasalla oman työyhteisöni asioista*” kanssa. 60 % oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. 16 % vastanneista ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. 8 % vastanneista oli väitteen kanssa melko eri mieltä. Kukaan vastanneista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä.

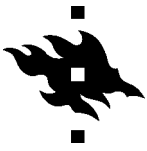
Uuden toimintamallin ja linjausten sisäistämistä tutkittiin kaksitasoisesti. Ensinnäkin kysyttiin, kuinka hyvin vastaajat ovat perillä Tampereen kaupungin tehtävistä ja tavoitteista, ja toisaalta kysyttiin, kuinka hyvin vastaajat ymmärtävät Tampereen kaupungin strategian merkityksen ja vaikutukset omalle työlleen.

Tampereen kaupungin tehtävät ja tavoitteet koettiin tuntevan yhtä hyvin kuin oman työyhteisön asiat. Valtaosa vastanneista, 76 prosenttia, ilmoitti kokevansa olevan jokseenkin ajan tasalla Tampereen kaupungin tehtävistä ja tavoitteista. 16 % vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämän ”*Tunnen Tampereen kaupungin tehtävät ja tavoitteet*” kanssa. 60 % oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. 16 % vastanneista ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. 8 % vastanneista oli väitteen kanssa melko eri mieltä. Kukaan vastanneista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Tampereen kaupungin tehtävät ja tavoitteet tunnettiin hieman paremmin, kuin ymmärrettiin Tampereen kaupungin strategian merkitys ja vaikutukset työntekijän omalle työlle. 58 % vastanneista ilmoitti olevansa melko samaa mieltä väittämän ”*Ymmärrän Tampereen kaupungin strategian merkityksen ja vaikutukset omalle työlleni*” kanssa (KUVIO 6). 12 % vastanneista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. 16 % vastanneista ei kuitenkaan ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa ja jopa 12 % ilmoitti olevansa väittämän kanssa melko eri mieltä. Kukaan vastanneista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä.



KUVIO 6. Kokemukset Tampereen kaupungin strategian merkityksen ymmärtämisestä ja vaikutuksista työntekijän omalle työlle (%)



20.12.2007

### 9.3 Viestintäarvostukset

Viestintäarvostuksia toimintamallin käyttöönoton jälkeen kartoitettiin fokusryhmäkeskusteluissa kysymyksellä *"Minkälaista viestintää arvostaisit välittömästi uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen?"*.

Keskeiseen rooliin viestintäarvostuksissa nousivat

- johdon sitoutuminen
- lähiajan tavoitteiden asettaminen
- selkokielen palautteen antaminen ja saaminen
- toimintatapojen konkretisoiminen ruohonjuuritasolle saakka
- johdonmukaisuus päätöksenteossa ja toimintatavoissa
- tilaajaorganisaation ja tuottajaorganisaation käsitteiden yhdenmukaistaminen

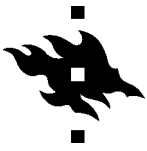
*"Se ois mustakin kauheen tärkeätä toi feedbackin sanominen, niinkun, vaikkakin ois asiat vähän puolitiessä niin et "missä mennään" kun tuntuu aina niin et täs on jotenkin niin moneen projektiin osallistunut ja muuta ni sä oot kyllä siinä niinku suunnitteluvaiheessa ja lähtövaiheessa mukana ja sulle kerrotaan et "no näin tää menee", mut tavallaan sit kun se on lähteny käyntiin ni sit ei enää kukaan oikein tiedä et mitkä asiat on menny hyvin ja mitkä ei ja sitä vaan ei oo oikein semmosta ehkä rohkeuttakaan tunnustaa et "no tää homma ei nyt vaan toiminu". Ne vaan hiljataan sitten, siihen ehkä ympätään sit joku uus asia päälle, eikä sanota et okei, tää ei toiminu, tehdään jotain muuta."* [R3/K:1P]

*"Se on ihan tosi et tästä ei oo, tilaaja-tuottajamallista, et ei oo minkäänlaista tullu tietoo siitä et miten tää on konkreettisesti lähteny pyörii, onko mitään lukuja, onko näyttöä verrattuna... että se on niinku unohtunu kokonaan."* [R1/K:1P]

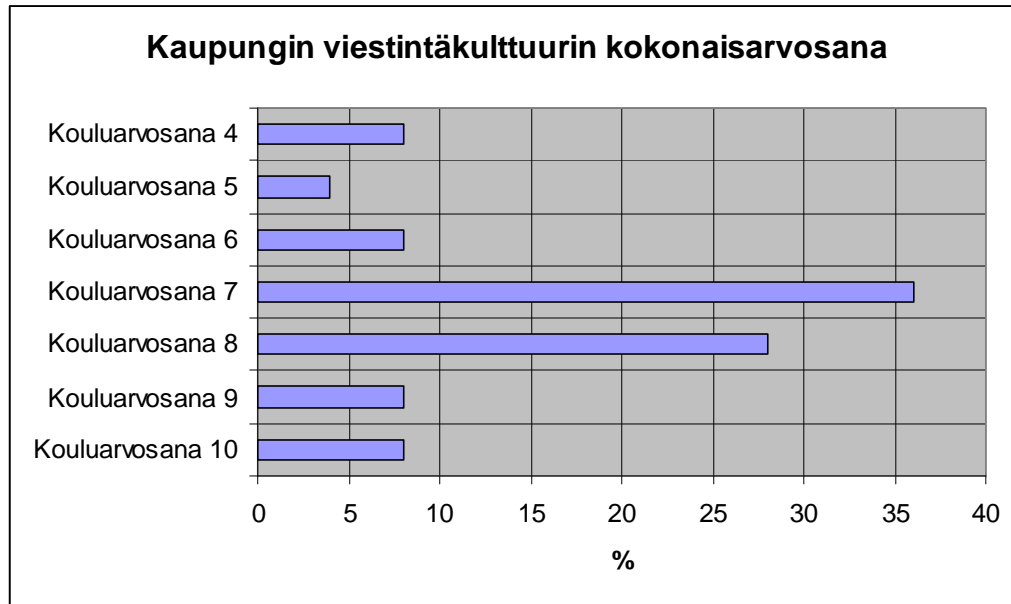
*"Mikä on se johdon, koko esimiesportaan vastuu ja velvollisuudet kun tällänen toimintamalli on valittu, niin tota pitäis niinkun pystyä tässä ajassa jo sisäistämään se et "tää on nyt tällä hetkellä se suunta mihin me mennään". Et kyllä mä oon ollu kuuntelemassa tilaisuuksia jossa "me nyt tehdään", et esimies puhuu niinku suurelle kuulijajoukole, et "tää nyt on tämmöstä pelleilyä, et me nyt tehdään tässä muka sopimuksia, ja katotaan ku muutama vuosi menee, et ei teidän tarvii tästä mitään tietää, tää muuttuu tästä". Tää on ihan totta! Et ei voi olettaa et ne ihmiset sitoutuu siihen jos asenne on tämä. Vaikka kuinka muuten olis hyvä tyyppi, mut et jos tätä viestii omalle henkilöstölleen niin totta kai se näkyy siinä niinkun miten tätä asiaa nähdään ja halutaanko sitä kehittää omassa toiminnassa."* [R4/K:1P]

### 9.4 Arviot viestintäkulttuurista

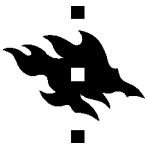
Tutkimukseen osallistuneita pyydettiin myös antamaan kouluarvosana 4–10 kaupungin viestintäkulttuurista kokonaisuutena, sisältäen johdon, esimiehet, viestintäammattilaiset ja työyhteisön keskinäisviestinnän (KUVIO 7). Annettujen kouluarvosanojen keskiarvo oli 7,3 eli vastaajat kuvaisivat kaupungin viestintäkulttuuria kouluarvosanalla 7+. Annettujen arvosanojen moodiluokka oli 7. Annettu arvosana riippui työntekijän organisaatioasemasta ja vaikutusmahdollisuuksista. Esimies- ja johtoasemassa olevat virkamiehet arvioivat toimintamallin uudistukseen liittyntä viestintää positiivisemmin kuin ei-esimiesasemassa olevat.



20.12.2007



KUVIO 7. Kouluarvosanat kaupungin viestintäkulttuurista kokonaisuutena (%)



20.12.2007

## 10 TYÖNTEKIJÖIDEN TIEDONTARPEET

Työntekijöiden tiedontarpeita, aktiivisuutta tiedonhaussa sekä lähiesimiehen, toimialajohdon ja konsernihallinnon viestinnän informaatioarvoa tutkittiin kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksessa esitettiin erilaisia väittämiä, joita vastaajat arvioivat 5-portaisella asteikolla: täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, melko eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kysymysosion tavoitteena oli tutkia sitä, miten työntekijät *kuvaavat kokemuksiaan* muutostilanteen tiedontarpeiden täyttämistä.

Osa kysymyksistä suuntautui muutosprosessin suunnitteluvaiheeseen, osa toteutusvaiheeseen ja osa nykypäivään, aikaan jolloin on kulunut reilu puoli vuotta uuden toimintamallin uudistuksesta. Luotettavuuden lisäämiseksi kysymyksiä esitettiin sekä negatiivisessa että positiivisessa kysymysmuodossa.

Työntekijöiden tiedontarpeita ja tiedontarpeiden täyttämistä lähestyttiin niin organisaation kuin työntekijöiden näkökulmasta. Myös työntekijöillä on vastuuta tiedontarpeiden täyttämistä, ilmaisemisesta, yhteisestä keskustelusta. Esimiesvastuun lisäksi tulisi puhua myös alaisten vastuusta ja alaistaideoista (Keskinen 2005).

Toimintamallin uudistuksen suunnittelu- ja alkuvaiheessa vastanneiden kiinnostus tulevaa uudistusta kohtaan sekä tiedonhaun oma-aloitteisuus vaihtelivat merkittävästi. 24 % vastanneista ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämän *"Olin kiinnostunut tulevasta uudistuksista ja hain oma-aloitteisesti tarvittavaa tietoa"*. 28 % vastanneista oli kuitenkin melko samaa mieltä väittämän kanssa. Yllättävää on, että 32 % vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa ja jopa 16 % oli melko eri mieltä väittämän kanssa. Kukaan vastanneista ei kuitenkaan ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Muutosprosessin aikana vastanneet kokivat, että heidän tiedontarpeensa oli täytetty tyydyttävällä tasolla. Vain 8 % vastanneista ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämän *"Sain riittävästi tietoa päätöksentekoni tueksi"* kanssa. 44 % vastanneista oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Joka kolmas vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa ja jopa 16 % oli väittämän kanssa melko eri mieltä.

Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa vuonna 2006 kävi ilmi, että tietojen saaminen koko kaupunkiorganisaation tasolla on vähentynyt vuodesta 2004 ja vuodesta 2001. Erityisesti tietojen saaminen oli vähentynyt ympäristö- ja teknisessä toimessa sekä sosiaali- ja terveyspalveluissa. Myös konsernihallinnossa koettiin, että tietojen saaminen oli vähentynyt. Vuonna 2006 vain opetus- ja kulttuuripalvelut kokivat, että tietojen saaminen oli lisääntynyt.

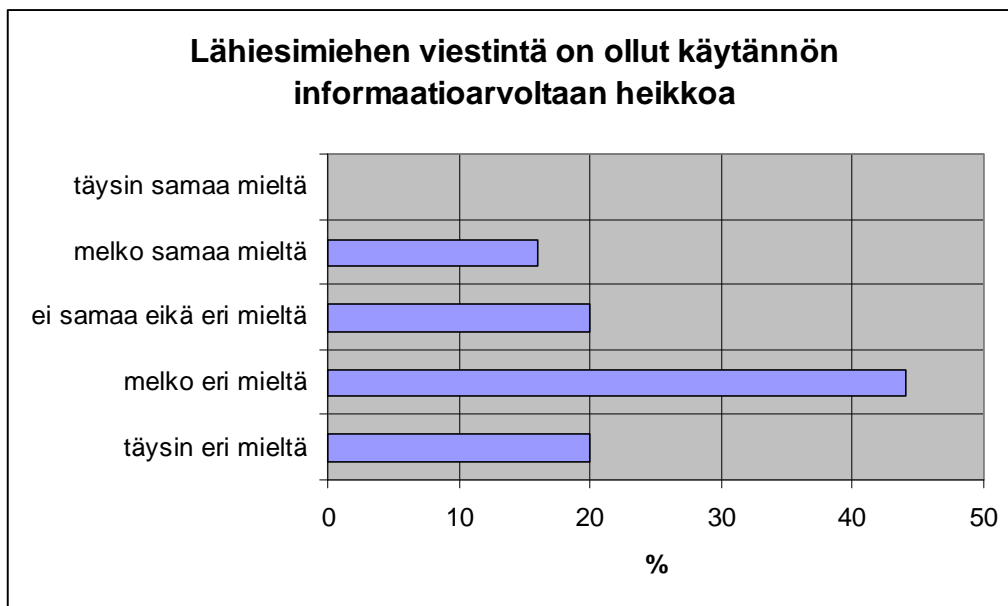
Tampereen kaupungin viestintäkanavia hyödynnettiin monipuolisesti ja laaja-alaisesti. Viestintäkanavien toimivuudesta ja käytettävyydestä kertoo se, että yksikään vastanneista ei ollut täysin samaa mieltä väittämän *"Tarvitsemani tiedon löytäminen on ollut hankalaa"* kanssa. Kuitenkin 28 % vastanneista oli väitteen kanssa melko samaa mieltä. Puolet vastanneista ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä ja 24 % oli melko eri mieltä väittämän kanssa. Kukaan vastanneista ei ollut täysin eri mieltä väitteen *"Tarvitsemani tiedon löytäminen on ollut hankalaa"* kanssa.

20.12.2007

Viestintäkanavien laaja-alainen hyödyntäminen on osaltaan vaikuttanut myös siihen, että tutkimuksessa harva koki, että tietoa olisi pantattu tai käytetty vallan välineenä. 4 % vastanneista oli kuitenkin täysin samaa mieltä väitteen *"Tietoa on pantattu ja käytetty vallan välineenä"* kanssa. 12 % oli väitteen kanssa melko samaa mieltä. Moodiluokka oli kuitenkin ei samaa eikä eri mieltä, 44 %. Eriäviä mielipiteitä tiedon pantaamisesta ja käyttämisestä vallan välineenä oli kuitenkin merkittävästi enemmän kuin väitteen kanssa samansuuntaisia kokemuksia. 28 % vastanneista oli väitteen *"Tietoa on pantattuja käytetty vallan välineenä"* kanssa melko eri mieltä ja 12 % täysin eri mieltä.

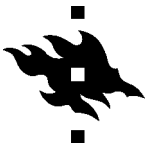
Lisäksi johdon viestinnän käytännön informaatioarvoa muutosprosessissa arvioitiin kolmella eri tasolla. Lähiesimiehen, "oman pomon", viestintä koettiin käytännön informaatioarvoltaan paremmaksi kuin oman toimintayksikön johdon viestintä. Konsernihallinnon viestintä koettiin käytännön informaatioarvoltaan heikoimmaksi.

Kukaan vastanneista ei ollut täysin samaa mieltä väittämän *"Lähiesimiehen, oman pomon, viestintä on ollut käytännön informaatioarvoltaan heikkoa"* kanssa (KUVIO 8). 16 % vastanneista oli väitteen kanssa kuitenkin melko samaa mieltä. 20 % vastanneista ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Moodiluokka oli kuitenkin melko eri mieltä, sillä 44 % vastanneista oli melko eri mieltä väittämän kanssa ja jopa 20 % vastanneista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.



KUVIO 8. Kokemukset lähiesimiehen viestinnän käytännön informaatioarvosta (%)

Oman toimintayksikön johdon viestinnän käytännön informaatioarvo koettiin lähiesimiehen viestintää heikommaksi, mutta paremmaksi kuin konsernihallinnon viestinnän. 4 % vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämän *"Oman toimintayksikön johdon viestintä on ollut käytännön informaatioarvoltaan heikkoa"* kanssa. Tätä kysymystä tulkittaessa on syytä huomioida, että vastaajajoukkoon sijoittui henkilöitä, jotka työskentelevät lähellä toimintayksikön johtoa ja joille toimintayksikön johtaja saattaa olla oma "lähiesimies". Aineistossa oli myös informantteja, jotka olivat itse olleet mukana toimintamallin uudistuksen valmistelussa. Joka neljäs vastaaja oli melko samaa mieltä väittämän kanssa, samoin neljäsosa vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. 40 % vastanneista oli melko eri mieltä väittämän *"Oman toimintayksikön johdon viestintä on ollut käytännön informaatioarvoltaan heikkoa"* kanssa. 8 % vastanneista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.

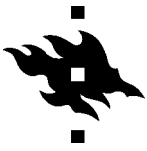


20.12.2007

Kaupungin ylimmän johdon (konsernihallinnon) viestintää ei pääsääntöisesti koettu käytännön informaatioarvoltaan heikoksi, mutta ei myöskään hyväksi. Noin puolet vastanneista ei ollut samaa mieltä, eikä eri mieltä väittämän *"Kaupungin ylimmän johdon (konsernihallinnon) viestintä on ollut käytännön informaatioarvoltaan heikkoa"* kanssa. Lopuissa vastauksissa viestintä koettiin kuitenkin useammin informaatioarvoltaan heikoksi kuin hyväksi. 4 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 30 % vastanneista oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Sen sijaan 17 % vastanneista oli eri mieltä väittämän kanssa. Kukaan vastanneista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa havaittiin, että koko Tampereen kaupunkiorganisaation tasolla ovat työntekijöiden kokemukset esimiestuen määrästä kasvaneet hieman koko tarkastelujakson ajan (2001, 2004, 2006). Verrattaessa vuotta 2006 aikaan ennen toimintamallin uudistuksen esittely- ja valmisteluvaihetta eli vuoteen 2001, voidaan todeta, että ympäristö- ja teknisellä toimialalla sekä opetus- ja kulttuuripalveluissa kokemukset esimiestuen määrästä ovat kasvaneet, kun taas konsernihallinnossa ja sosiaali- ja terveystalveissa ovat työntekijöiden kokemukset esimiestuen määrästä vähentyneet. Tampereen kaupungin työympäristösuunnittelija Sampsa Hakulinen arvioi, että vuosien 2001 ja 2004 kyselyiden pohjalta tehdyt panostukset esimiestyön kehittämiseen näkyvät vuoden 2006 kyselyn tuloksissa koskien työntekijöiden esimiestuen määrää.





20.12.2007

## 11 VIESTINTÄMUOTOJEN TÄRKEYS JA ARVIOINTI ERI ORGANISAATIOTASOJEN VIESTINNÄSTÄ

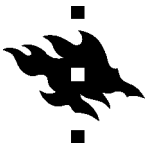
Strategisten tavoitteiden läpinäkyväksi tekeminen ja kaupunkiorganisaation johtaminen kohti strategian toteutumista vaativat eri organisaatiotasojen ja veistintäammattilaisten strategista viestintää. Mantere et al. (2006, 45) näkevät keskeisenä muutosviestinnän haasteena olevan henkilöstölle epäselväksi jääneiden kysymysten löytämisen, kysymyksistä keskustelemisen ja vastausten löytämisen. Tämä vaatii henkilöstön tiedontarpeiden kartoittamista, avoimuutta ja vuorovaikutusta. Muutosprosessin eri vaiheissa henkilöstöä kiinnostavat hyvin erilaiset asiat. Valmiita vastauksia ei aina ole, varsinkaan tilanteissa, joissa johdollekin uudistuksen merkitys ja vaikutukset ovat selkiytymättä. Läsnäolo, vuorovaikutus ja avoimuus ovat paikallaan myös silloin, kun on vain vähän konkreettista kerrottavaa. (Mantere et al. 2006, 45.)

Tampereen kaupungin viestintäkulttuurin tutkimiseksi, tutkimukseen osallistuneita pyydettiin arvioimaan toimintamallin uudistukseen liittyntä muutosviestintää 7-portaisella asteikolla (TAULUKKO 6). Asteikossa vasemmanpuoleisin arvo kuvasi vasemmanpuoleista muuttujaa ja oikeanpuoleisin arvo oikeanpuoleisinta muuttujaa. Viestintää arvioitiin kokonaisviestinnän tasolla, sisältäen esimiesviestinnän, työyhteisöviestinnän, viestintäfunktion viestinnän ja keskinäisviestinnän.

TAULUKKO 6. Toimintamallin uudistukseen liittyvän viestinnän kuvaukset (%)

	1	2	3	4	5	6	7		Ka.
Avointa	4	12	32	20	24	4	4	Ei-avointa, valikoivaa	3,76
Dynaamista	0	4	36	20	20	12	8	Hierarkkista	4,24
Alhaalta-ylöspäin suuntautuvaa	0	0	0	4	32	44	20	Ylhäältä-alaspäin suuntautuvaa	5,8
Verkostomaista	4	8	16	36	20	12	4	Ei-verkostomaista	4,12
Asiatasolla käytännönläheistä	0	4	12	28	24	20	12	Asiatasolla abstraktia	4,8
Yhteisöllistä, me-henkeä luovaa	0	8	20	40	8	12	12	Ei-yhteisöllistä	4,32
Viestintävastuut selkeät	0	0	16	40	24	20	0	Viestintävastuut epäselvät	4,48
Kokonaisviestintä linjakasta	0	12	24	36	12	16	0	Kokonaisviestintä sirpaleista, ristiriitaista	3,96
Ennakoivaa	0	0	28	16	32	20	4	Muutoksiin/tarpeisiin reagoivaa, jälkikäteistä	4,56

Toimintamallin uudistukseen liittyvä viestintä koettiin hyvin ylhäältä-alaspäin suuntautuneeksi (ka. 5,8), asiatasolla abstraktiksi (ka. 4,8) ja muutoksiin tai tarpeisiin reagoivaksi, jälkikäteiseksi (ka. 4,6).



20.12.2007

Toimintamallin uudistukseen liittyvää viestintää luonnehtii hieman paremmin avoimuus (ka. 3,76) kuin ei-avoimuus sekä kokonaisviestinnän linjakkuus (ka. 3,96) kuin kokonaisviestinnän sirpaleisuus ja ristiriitaisuus. Näissä kahdessa arvoulottuvuudessa ollaan kuitenkin erittäin lähellä muuttujien neutraalia keskivaihetta (ka. 4).

Organisaation viestintäkulttuurissa on arvion mukaan kehittämistä. Viestintäkuulttuuria tulisi kehittää tukemalla alhaalta ylöspäin -suuntautuvaa viestintää sekä kehittää viestintäkulttuuria muutoksiin reagoivasta viestinnästä muutoksia ennakoivaksi viestinnäksi. Hierarkkisuudesta, ei-yhteisöllisyydestä, viestintävastuiden epäselvyydestä ja verkostomaisuuden puutteesta välittyi myös käsitys viestinnästä tiedonsiirtona sekä johtamisen ja kontrollin välineenä, käsitys on leimallinen byrokraattisille organisaatioille. (Huhtala & Hakala 2007, 124–125.)

### **11.1 Arviot eri viestintävälineiden ja -muotojen tärkeydestä**

Tutkimukseen valittuja työntekijöitä pyydettiin antamaan kouluarvosana (4–10) eri viestintävälineiden ja muotojen tärkeydestä muutosprosesissa (TAULUKKO 7). Kouluarvosana 4 kuvaa, että viestintäväline tai -muoto on merkityksetön ja kouluarvosana 10 kuvaa, että viestintäväline tai -muoto on erittäin tärkeä. Lisäksi annettiin mahdollisuus vastata EOS, jos vastaaja ei osannut tai halunnut ottaa kantaa viestintävälineen tai muodon tärkeyteen muutosprosessissa.

Viestintävälineiden ja -muotojen tärkeydestä viisi eniten 8–10 arvosanoja saaneet olivat esimiesviestintä, intranet, osastokokoukset ja palaverit, toimialan tai oman toimintayksikön tiedotteet ja henkilöstölehti Vilkku. Eniten heikkoja arvosanoja (4–6) saivat paikalliset tiedotusvälineet, sähköpostit kaupungin työntekijöiden kesken, intranetin keskustelupalsta ja viralliset viestintämateriaalit liittyen toimintamallin uudistukseen. EOS-vastauksien perusteella intranetin keskustelupalstan ja muutoksen mairinnousu -tilaisuuksien roolit ovat vielä selkiytymättömiä. Arviot eri viestintämuotojen ja -välineiden tärkeydestä korreloivat tiedonhaussa käytettyjen viestintäkanavien kanssa (kts. luku 8.1).

20.12.2007

TAULUKKO 7. Arviot eri viestintävälineiden ja -muotojen tärkeydestä (%)

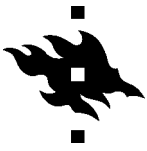
	4	5	6	7	8	9	10	EOS
Intranet, <a href="http://www.sis.tampere.fi">www.sis.tampere.fi</a>	0	0	4	8	25	29	25	8
Intranetin keskustelupalsta	8	12	8	12	12	8	0	40
Kaupungin ulkoiset verkkosivut, <a href="http://www.tampere.fi">www.tampere.fi</a>	0	4	10	16	12	24	8	16
Sähköpostit kaupungin työntekijöiden kesken	8	4	16	8	16	28	16	4
Osastokokoukset ja –palaverit	4	4	12	0	16	24	36	4
Henkilöstön keskustelu- ja kuulemistilaisuudet	0	4	4	16	12	24	24	16
Henkilöstökoulutukset	0	0	0	24	16	28	20	12
Henkilöstöpäivät (Pirkkahallissa, Särkänniemessä)	12	0	4	12	36	12	8	16
Henkilöstölehti Vilku	0	4	4	16	36	24	16	0
Toimintamallin uudistusta koskeva esitteet (jaettu Vilkun välissä)	0	16	0	16	36	16	12	4
Viralliset viestintämateriaalit liittyen toimintamallin uudistukseen (kalvopakettit, julkaisut, raportit)	8	8	12	28	4	16	8	16
Ystävä- ja kollegaverkostot organisaation sisällä	0	4	0	20	32	20	20	4
Esimiesviestintä	0	4	8	0	16	36	36	0
Toimialan tai oman toimintayksikön tiedotteet	0	4	12	0	28	32	16	8
Epäviralliset keskustelut muun henkilöstön kanssa	0	0	0	24	16	36	20	4
Muutoksen mairinnousu –tilaisuudet	4	4	12	12	16	8	0	44
Paikalliset tiedotusvälineet	8	12	20	20	28	0	4	8

## 11.2 Eri organisaatiotasojen muutosviestintä ja -johtaminen

Eri organisaatiotasojen muutosviestintää ja -johtamista kolmesta eri organisaatiotasosta: lähimiehen, toimialajohdon ja konsernijohdon näkökulmista. Lisäksi tarkateltiin viestintäfunktion, viestintäammattilaisten, muutosviestintää ja -johtamista (kts. luku 11). Kaikkien organisaatiotasojen ja viestintäfunktion viestintää arvioitiin 12 adjektiivin avulla. Käytössä oli kouluarvosana-asteikko 4–10.

Lähiesimiehen, ”oman pomon”, muutosviestintää ja johtamista arvioitiin kaikkein positiivisimmin (TAULUKKO 8). EOS-vastausten määrä oli lähiesimiehen viestinnän arvioinnissa vähäisintä, mikä kuvaa sitä, että lähiesimiehen viestintä koettiin läheisemmäksi kuin muiden organisaatiotasojen toimintamallin uudistukseen liittynyt viestintä.

Lähiesimiesten muutosviestintä ja -johtaminen sai eniten kiitettäviä arvosanoja (9–10), ymmärrettävyydessä, konkreettisuudessa, asiakaskeisyydessä ja motivoivien tekijöiden hyödyntämisessä. Vähiten kiitettäviä arvosanoja tuli perustelevuudessa, jatkuvuudessa, vuorovaikutteisuudessa ja sisältöjen yhteneväisyydessä.



20.12.2007

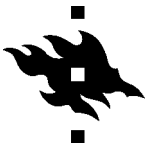
Suurimmat kehittämiskohteet lähiesimiesten muutosviestinnässä ja -johtamisessa löytyvät heikkojen arvosanojen (4–6) jakaumasta. Lähiesimiesten muutosviestintä ja -johtaminen saivat ihmisläheisyydestä, jatkuvuudesta, vuorovaikutteisuudesta ja motivoivien tekijöiden hyödyntämisestä heikoimmat arvostukset.

TAULUKKO 8. Arviot lähiesimiehen, ”oman pomon”, muutosviestinnästä ja -johtamisesta (%)

	4	5	6	7	8	9	10	EOS
Perustelevuus	0	13	13	4	50	17	0	4
Ymmärrettävyys	0	0	8	17	33	33	4	4
Taustoittavuus	0	8	4	25	25	17	8	13
Konkreettisuus	0	4	13	17	28	33	0	4
Tulkintaan rohkaisevuus	0	4	9	13	17	26	4	26
Motivoivien tekijöiden hyödyntäminen	8	21	0	8	17	29	4	13
Avoimuus	0	8	13	8	21	33	8	8
Vuorovaikutteisuus	4	13	13	13	29	21	0	8
Sisältöjen yhtenäisyys	0	0	13	8	38	17	4	21
Jatkuvuus	4	4	21	25	25	8	4	8
Ihmisläheisyys	4	9	17	4	35	22	4	4
Asiakeskeisyys	0	0	8	8	42	29	4	8

Toimialajohdon muutosviestintä ja -johtaminen koettiin etäisemmäksi ja hankalammaksi arvioida kuin lähiesimiesten muutosviestintä ja -johtaminen. Tämä näkyi muun muassa EOS-vastausten määrän kasvamisessa verrattuna lähiesimiehen muutosviestinnän ja johtamisen arviointiin (TAULUKKO 9).

Toimialajohdon muutosviestintä ja -johtaminen saivat merkittävästi vähemmän kiitettäviä arvosanoja (9–10) kuin lähiesimiehet. Eniten kiitettäviä arvosanoja tuli asiakeskeisyydestä, avoimuudesta ja tulkintaan rohkaisevuudesta. Eniten heikkoja arvosanoja (4–6) tuli motivoivien tekijöiden hyödyntämisestä, ihmisläheisyydestä, vuorovaikutteisuudesta ja konkreettisuudesta.



20.12.2007

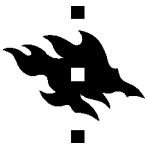
TAULUKKO 9. Arviot toimialan johdon muutosviestinnästä ja -johtamisesta (%)

	4	5	6	7	8	9	10	EOS
Perustelevuus	0	8	13	25	42	8	0	4
Ymmärrettävyys	0	4	21	17	46	4	4	4
Taustoittavuus	0	4	13	38	25	4	4	13
Konkreettisuus	4	13	17	29	25	4	0	8
Tulkintaan rohkaisevuus	0	13	8	21	21	13	0	25
Motivoivien tekijöiden hyödyntäminen	4	21	21	17	8	4	4	21
Avoimuus	4	13	8	29	13	21	4	8
Vuorovaikutteisuus	8	21	8	33	13	8	0	8
Sisältöjen yhtenäisyys	0	13	13	25	25	4	4	17
Jatkuvuus	0	21	13	13	33	4	4	13
Ihmisläheisyys	8	21	8	25	21	8	0	8
Asiakeskeisyys	0	9	13	17	22	30	0	9

Kaupungin ylimmän johdon muutosviestintä ja -johtaminen koettiin etäisemmäksi ja hankalammaksi arvioida kuin lähiesimiesten tai toimialajohdon. EOS-vastausten määrä oli suurempi kuin lähiesimiesten ja toimialajohdon muutosviestinnän arvioinnissa (TAULUKKO 10). Kaupungin ylimmän johdon muutosviestintä ja -johtaminen saivat merkittävästi vähemmän kiitettäviä arvosanoja (9–10) kuin lähiesimiehet tai toimialajohto. Eniten kiitettäviä arvosanoja tuli asiakeskeisyydestä. Eniten heikkoja arvosanoja (4–6) tuli vuorovaikutteisuudesta, avoimuudesta, konkreettisuudesta ja ihmisläheisyydestä.

TAULUKKO 10. Arviot kaupungin ylimmän johdon muutosviestinnästä ja -johtamisesta (%)

	4	5	6	7	8	9	10	EOS
Perustelevuus	0	0	17	33	29	4	0	17
Ymmärrettävyys	0	0	21	21	41	0	0	17
Taustoittavuus	0	8	17	25	25	0	0	25
Konkreettisuus	4	13	21	29	17	0	0	17
Tulkintaan rohkaisevuus	4	8	21	21	21	0	0	25
Motivoivien tekijöiden hyödyntäminen	4	17	8	33	8	4	0	25
Avoimuus	4	13	17	21	29	0	0	17
Vuorovaikutteisuus	8	13	29	17	17	0	0	17
Sisältöjen yhtenäisyys	0	8	17	13	33	8	0	21
Jatkuvuus	4	4	25	17	29	0	0	21
Ihmisläheisyys	4	13	17	42	8	0	0	17
Asiakeskeisyys	0	4	8	21	29	21	0	17



20.12.2007

Eri organisaatioportaiden viestinnän näkyvyys ja tunnettavuus näkyi erityisesti EOS-vastausten määrässä. Lähiesimiehen muutosjohtamista ja -viestintää koskevan kysymysoSION EOS-vastausten määrä oli 10 % kaikista osion vastauksista. Edettäessä toimialan johdon tasolle oli EOS-vastausten määrä 12 % vastauksista. Kaupungin ylimmän johdon tasolla 19 % kaikista muutosjohtamista ja -viestintää käsitelleistä vastauksista oli EOS-vastauksia.

### 11.3 Viestintäammattilaisten muutosviestintä ja -johtaminen

Viestintäammattilaisten muutosviestintää ja -johtamista pyydettiin arvioimaan samalla asteikolla ja arviointimenetelmällä kuin eri organisaatiotasojen muutosjohtamista ja -viestintää (TAULUKKO 11).

Viestintäammattilaisten muutosviestintä ja -johtaminen saivat merkittävästi vähemmän kiitettäviä arvosanoja (9–10) kuin lähiesimiehet, toimialajohto tai kaupungin ylin johto. Eniten kiitettäviä arvosanoja tuli asiakeskeisyydestä, jatkuvuudesta ja konkreettisuudesta. Eniten heikkoja arvosanoja (4–6) tuli motivoivien tekijöiden hyödyntämisestä, tulkintaan rohkaisevuudesta ja vuorovaikutteisuudesta.

TAULUKKO 11. Arviot viestintäammattilaisten muutosviestinnästä ja -johtamisesta (%)

	4	5	6	7	8	9	10	EOS
Perustelevuus	0	0	8	38	25	4	0	25
Ymmärrettävyys	0	0	8	29	33	8	0	21
Taustoittavuus	0	8	8	25	21	8	0	29
Konkreettisuus	0	4	13	38	21	13	0	13
Tulkintaan rohkaisevuus	4	4	21	25	13	8	0	25
Motivoivien tekijöiden hyödyntäminen	0	9	26	17	22	0	0	26
Avoimuus	0	4	8	29	33	8	0	17
Vuorovaikutteisuus	4	0	21	29	21	0	4	21
Sisältöjen yhtenäisyys	0	4	4	29	25	8	0	29
Jatkuvuus	0	0	8	21	25	21	0	25
Ihmisläheisyys	0	0	17	29	21	13	0	21
Asiakeskeisyys	0	0	4	17	30	30	0	17

Viestintäammattilaisten muutosviestintä ja -johtaminen oli heikommin tunnettua kuin kaupungin ylimmän johdon, toimialajohdon tai lähiesimiesten viestintä. 22 % kaikista osioon annetuista vastauksista oli EOS-vastauksia.



20.12.2007

## 12 TYÖYHTEISÖN TUNNELMA

Muutostilanne tuo mukanaan usein epävarmuutta, turvattomuutta ja pelkoja sekä vaikuttaa työyhteisön tunnelmaan. On melko tutkimatonta aluetta, miten näistä tunteista tai työyhteisöjen ristiriitatilanteista viestitään. Nykykäsitysten mukaan yksi hyvän työskentelyilmapiirin ja toimivan viestintäkulttuurin kriteeri on kuitenkin se, että työyhteisössä saa olla eri mieltä ja keskustella avoimesti työyhteisön kannalta tärkeistä kysymyksistä (Joensuu 2006).

Muutostilanteeseen liittyvä epävarmuus ja turvattomuus ovat pitkälti riippuvaisia siitä, minkälaisessa asemassa työntekijä on työyhteisössään. Toiselle muutostilanteet tuovat enemmän epävarmuutta kuin toisille. Myös ihmisten henkilökohtaiset taipumukset elää epävarmuudessa ovat erilaisia. Taustamuuttujien suuresta merkityksestä johtuen, pelkkä ilmaistujen kokemusten raportointi ei anna täyttä kuvaa koetusta epävarmuudesta.

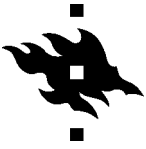
### 12.1 Turvattomuus, epävarmuus ja epäluottamus

Tutkimukseen osallistuneiden ilmaisemat turvattomuuden tuntemukset olivat yllättävän vähäisiä. Vain 8 % vastanneista ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämän *"Olen kokenut turvattomuuden tunnetta"* kanssa. 16 % vastanneista oli väittämän kanssa melko samaa mieltä ja 20 % vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Moodiluokka oli kuitenkin melko eri mieltä, 36 % vastanneista ilmaisi olevansa melko eri mieltä väittämän *"Olen kokenut turvattomuuden tunnetta"* kanssa ja jopa 20 % oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Tähän on saattanut vaikuttaa myös se, että toimintamallin uudistuksen yhteydessä on tehty alusta saakka selväksi, että toimintamallin uudistus ei sisällä irtisanomisia. Tätä tukevat myös tutkimukseen osallistuneiden vähäiset epävarmuuden kokemukset suhteessa omaan asemaansa ja työtehtäviinsä. On myös muistettava, että eri sektoreihin ja palveluihin kohdistuvat muutokset ovat vaihdelleet voimakkuudeltaan.

32 % vastanneista oli melko samaa mieltä väittämän *"Olen kokenut epävarmuutta omasta asemastani tai työtehtävistäni"* kanssa. 8 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Sen sijaan 44 % vastanneista oli väittämän kanssa melko eri mieltä ja jopa 8 % täysin eri mieltä. Asia tuntui olevan mielikuvatasolla "joko tai", sillä vain 8 % vastanneista ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä.

Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksen Tampereen osa-aineistossa havaittiin, että kokemukset työn epävarmuudesta ovat lisääntyneet kaikilla Tampereen kaupungin toimialoilla. Verrattaessa vuosia 2004 ja 2006 aikaan ennen toimintamallin uudistuksen esittely- ja valmisteluvaihetta eli vuoteen 2001, voidaan todeta, että eniten työhön liittyvä epävarmuus on lisääntynyt Tampereen kaupungin konsernihallinnossa ja vähiten opetus- ja kulttuuripalveluissa. Tampereen kaupungin työympäristösuunnittelija Sampsa Hakulisen arvion mukaan kokemukset epävarmuudesta ovat kuitenkin edelleen samalla matalalla tasolla, jota voidaan pitää ominaisena julkisorganisaatioille.

Toimintamallin uudistus on aiheuttanut myös jonkin verran epäluottamusta työyhteisön muita jäseniä kohtaan. 24 % vastanneista oli melko samaa mieltä väittämän *"Olen kokenut epäluottamusta työyhteisöni muita jäseniä kohtaan"* kanssa. 4 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Sen sijaan 36 % vastanneista oli väittämän kanssa melko eri mieltä ja jopa 20 % täysin eri mieltä. 16 % vastanneista ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä.



20.12.2007

Vähiten toimintamallin uudistukseen liittyviä pelkoja heräsi työntekijöillä, jotka olivat siirtyneet Tampereen kaupungin palvelukseen toimintamallin uudistuksen esittely- ja tunnusteluvaiheessa ja jotka näkivät uudistuksessa mahdollisuuden henkilökohtaiseen kehittymiseen ja uudistuksesta hyötymiseen.

*"Niin mullakin oli varmaan (mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen), kehittyä ihmisenä, kädet syyhys tietysti, että tota mä en kokenu ainakaan mitenkään pelkotilana sitä että enemmänkin just siitä näkökulmasta sitä että kriittisesti että "miten tää on mahdollista", mitä tarttis, kun on päätetty et jotain tarttee tehdä niin mitä sitten tehdään, mikä on järkevää että alko sitä niinku pyöritellä siinä omassa ympäristössään."* [R4/K:1C]

## 12.2 Ristiriitatilanteet yksilö- ja työyhteisötasolla

Muutoksen työyhteisöille aiheuttamasta turbulenssista kertoo se, että 36 % vastanneista oli melko samaa mieltä väittämän *"Muutos on aiheuttanut työyhteisössäni konfliktitilanteita"* kanssa ja jopa 16 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. 16 % vastanneista ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. 28 % vastanneista oli melko eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä.

Muutostilanteissa organisaation tavoitteet saattavat olla ristiriidassa työntekijän tavoitteiden kanssa. Tällaista ei kuitenkaan merkittäväällä tasolla aineistossa ilmennyt. 8 % vastanneista oli täysin samaa mieltä väitteen *"Henkilökohtaiset tavoitteeni ovat olleet ristiriidassa kaupungin tavoitteiden kanssa"*. Melko samaa mieltä väittämän kanssa oli 8 % vastanneista. Joka viides vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Huomionarvoista on, että 32 % vastanneista oli melko eri mieltä väittämän kanssa ja jopa 32 % täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Työyhteisön ristiriitatilanteita kartoitettiin kysymyksellä *"Kuvaile toimintamallin uudistukseen liittyneitä ristiriitatilanteita. Jos muutostilanne ei ole synnyttänyt ristiriitoja työyhteisössäsi tai eri intressien tavoitteiden välillä, niin kirjoita tämä myös oheiseen vastaustilaan"*. Kysymykseen vastattiin avovastauksella. 80 % koko kyselyn vastaajajoukosta antoi avovastauksen. Vastauksensa antaneista vastaajista 30 % ilmoitti, ettei ole kokenut ristiriitatilanteita tai "isompia ristiriitoja". Koetut ristiriitatilanteet työyhteisöissä liittyivät erityisesti tilaaja-tuottajamallin soveltamiseen, vastuun jakautumiseen ja henkilöstön ohittamiseen päätöksentekotilanteissa.

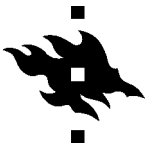
*"Ristiriitatilanteet ovat liittyneet yleisimmin vastuunjakokysymyksiin, tilanteisiin joissa vastuunottajasta on ollut erilaisia näkemyksiä, eikä käytännöstä ole löytynyt ratkaisua näihin asioihin. Toinen seikka, joka on aiheuttanut ristiriitatilanteita, on ihmisten (joidenkin) tarve löytää syyllisiä tai toisaalta "omistaa" asioita, vaikka kyse on kaupungin asioista ja kuntalaisten yhteisestä edusta, eikä yksittäisen henkilön tarpeista."*

*"Tulevista muutoksista olisi pitänyt kertoa jo suunnitteluvaiheessa paremmin. Luottaa siihen, että ihmiset tietävät että kaikki suunnitelmat eivät toteudu sellaisenaan, mutta jollakin lailla kuitenkin. Kaikille olisi myös pitänyt antaa tasapuolisesti mahdollisuus osallistua infotilaisuuksiin, jossa olisi saanut kysyä eli useampia tilaisuuksia samasta aiheesta ja vaikka useaan kertaan. Olisi voinut korostaa myös muutoksen hyviä puolia paremmin ja kannustaa ja rohkaista, koska resursseja ja osaamista kuitenkin kaikilta on löytynyt tarvittaessa."*

*"Edelleenkin ei suostuta toimimaan tilaaja-tuottajamallin mukaisesti -> ei tehdä tilauksia tuottajille vaan tuottajat joutuvat olemaan aloitteellisia - sisäinen laskutus koetaan riesana ja - käytetään tiltumallia tekosyynä muista syistä johtuneeseen tehottomuuteen/kustannusten ylittymiseen - syytetään esim. tilakeskusta tai muita tuottajia liian korkeasta hinnoittelusta. Ei ymmärretä palveluiden kustannusrakennetta koska kaikki oli aiemmin 'ilmaista'."*

*"Paljon väärinymmärryksiä ja tulkintaerimielisyyksiä. Mikä minkäkin tahon tehtäviin ja vastuisiin kuuluu?"*





20.12.2007

*"Muutokset ovat työyhteisössämme johtaneet tilanteeseen, jossa resurssipula kokeneista työntekijöistä on huomattava. Rekrytoinneista huolimatta ei onnistuta saamaan "rautaista uutta väkeä". Näin pidempään olleet ja työhönsä sitoutuneet työntekijät kokevat kantavansa vastuuta enemmän ja väsyvät. Myös yksikköjen yhdistyminen on osalle työntekijöistä ollut kivuliasta ja vaatinut sopeutumista."*

*"Tiedonkulku ollut byrokraattista. Ristiriitaisia tunteita aiheuttanut johdon erimielisyydet ja "nökkimiset", ihmisten siirtämiset työtehtävästä toiseen neuvottelematta ja kuulematta heitä. Hämmäntäviä määräyksiä ja muutoksia."*

Miten näistä ristiriitatilanteista sitten käytännössä viestitään? Ristiriitatilanteisiin liittyvää viestintää pyrittiin konkretisoimaan avokysymyksellä *"Kuvaile ristiriitatilanteisiin liittyvää viestintää. Missä ja miten olet mahdollisista ristiriidoista tai täyttämättömistä tiedontarpeista viestinyt (esim. keskustellut, kirjoittanut tai ilmaissut sanattomasti)?"*. 56 % kyselyyn vastanneista antoi kysymysosoion avovastauksen. Vastauksista on nostettavissa kaksi keskeistä linjaa: keskinäisviestinnän roolin korostuminen ja sähköpostiviestintään kohdistuva kritiikki. Keskinäisviestinnästä nostettiin esille kollegat, lähiesimies ja osastokokoukset.

*"Yleensä näistä on keskusteltu joko kasvokkain tai sähköpostitse - mikä on huono väylä, koska joillakin on tapa lähettää viestejä, mitä ihmeellisimmillä jakeluilla, joilloin kärpäsestä tuleekin härkänen. Sähköposti on tähän liian helppo, tavallaan kasvoton tapa."*

*"Epäselviä asioita on lähinnä puitu keskustellen kollegojen kanssa. Esimiehenä olen koittanut selvittää epäselviä kysymyksiä henkilöstöpalaverissa."*

*"Vienyt tietoa jatkuvasti (sähköposti, palaverit jne.) ristiriidoista ja epätietoisuudesta eri osapuolille, jotka voivat näitä ratkaista."*

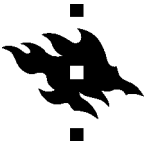
## 12.3 Asenneilmapiiri

Työyhteisön tunnelmaa kartoitettiin fokusryhmäkeskusteluissa kysymällä toimintamallin uudistuksen eri vaiheisiin liittyneitä kokemuksia työyhteisön tunnelmasta. Työntekijöiden suhtautumistavat ja tunteet uudistuksen esittely- ja tunnusteluvaiheessa riippuivat paljon siitä, missä organisaatiotasossa työntekijä työskenteli, kuinka informoitu hän oli toimintamallin uudistuksesta sekä työhistoriasta Tampereen kaupungin palveluksessa.

*"Mäkin vähän niinku epäilin sitä hommaa, sitä kiirettäkin pelkäsin, henkilökohtaisesti samaa työtä teen nyt kun sillonki, et ei se sillä tasolla, mutta kyl mä oman työn puolesta pikkusen olin niinku huolestunu, pelkäsin tätä yksityispuolen ryntäystä tänne, joka nyt on ehkä jo tapahtunukin, mutta ajattelin et sen nyt näkee kun se tulee, et eihän sille mitään mahtana."*  
[R1/K:1C]

*"Mää oon niinku lähteny siitä että täällä valtuusto päättää ja me virkamiehet totellaan ja meidän virkamiesten tehtävänä on sitte tehdä niinkun näistä poliittisista päätöksistä niinku myötävaikuttaa siihen et ne toimii ja et niistä tulee mahdollisimman hyviä näistä malleista ja... semmosena sen oman tehtäväni siinä näen... et en mä niinku sillä tavalla... varmasti myöskin kriittisiä kannanottoja esitin sillon jonkun verran mutta että semmoseen niinku vastustamiseen mä en oo kyllä koskaan tuntenu tarvetta..."*  
[R2/K:1C]

*"Vaikee, vaikee ehkä sanoo näin, ehkä se oli sellasta niinku odottelua että mitä tuleman pitää."*  
[R3/K:1C]



20.12.2007

Toimintamallin uudistuksen esittely- ja tunnusteluvaiheella oli vaikutus myös työyhteisön tunnelmaan ja ilmapiiriin. Erityisesti tämä näkyi mielipideilmastossa, varsinkin työyhteisöissä, joissa oli selkeät mielipiteet toimintamallin uudistuksen puolesta tai vastaan. Työyhteisöissä esiintyi myös epävarmuutta, pelkoa oman työpaikan puolesta ja toimintamallin uudistuksen vaikutuksista perustyyöhön.

*"Kyllähän ne stoorit jotka kulki ni ne oli just näitä et kuinka kauheeta sille ja sille.. jos jää mieltii ni ei yhtään tuu mieleen et joku sano et "hyvä juttu, se on, tää on nyt tosi hyvä".. että sitä niinku tuntu et sitä vaan sitä niitä hirveitä kohtaloita sieltä niinku kuunteli just että mitä kenelleki on tulossa.."*

[R1/K:1D]

*"Kyllähän sitä paljon heräs niinku työyhteisökysymyksiä että "mitä ny käy" ja "mitähän tässä nyt tapahtuu" ja että sitten oli tämmönen keskustelu siitä että tässon tavoitteena niinku ulkoistaa nää palvelut ja että vieläkö sitä kunnalla työpaikkoja riittää ja kyllä täällä tämmösiä, niinku aina kaikkeen uudistukseen, liittyy tämmösiä huhuja ja niinku semmosta, semmosia epämääräisiä pelkoja että... mutta varmaan se yleisviesti oli siinä alkuvaiheessa se että se... niinkun että kaikilla niinkun on töitä varmasti."*

[R2/K:1D]

*"Meillä muistan sit enemmän semmonen niinku negatiivissävytteinen koko ajatus siitä et tuodaan tavallaan joku uus malli jossa tuodaan ikään ku uudet termit jossa aika paljon puhutaan osittain vähän bisnestermeillä, se oli toisille, mua se ei haitannu mut monille se oli heti ihan niinku semmonen tosi negatiivinen juttu ja ja et "miten tää niinku liittyy kouluun et sä opetat luokassa niin, niin miten tää niinku sinne menee". Ni sit monet sano et "no ei yhtään mitenkään et ei se niinku vaikuta". Ja sit tuli semmonen olo et tää on taas yks semmonen uudistus joka tuodaan jollei oo mitään käytännön vaikutusta sinne ruohonjuuritasolle."*

[R3/K:1D]

*"Sanotaanko et ois ehkä ollu syytä vähän pelätä. Ja se että kun se oli melko hektistä, ainakin tässä nyt kun valmisteltiin näitä pilotteja kun mä olin yhdessä pilotissa juuri mukana sitä tekemässä. Ja se että oli kyllä melkonen siilinpuolustus siellä odottamassa kun sinne mentiin sitä ajamaan sisälle. Ja tota... nyt jos vastaavanlaisesta uudistuksesta kerrotaisiin niin kyllä mä suhtautuisin niihin hieman eri tavalla. Ja varsinkin nyt kun puhuttiin tästä että niin monta uudistusta samaan aikaan on menossa... Et nyt oikeestaan toivoo että jossain vaiheessa tulis semmonen aika et pystyttäs keräämään kokemuksia. Totta kai jatko ja kehittäminen on tärkeä, ymmärrän sen toki, mut voitais myöskin kerätä tätä et "onko malli hyvä" ja sitten vasta sen perusteella vasta ruveta kehittämään sitä"*

[R4/K:1D]

Fokusryhmäkeskusteluissa havaittiin, että työyhteisön tunnelmat toimintamallin uudistuksen aikana noudattivat pitkälti muutosprosessin psykologista vaiheistusta (TAULUKKO 12).



20.12.2007

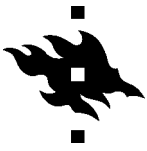
TAULUKKO 12. Muutosprosessin psykologinen vaiheistus (Stenvall et al. 2007, 58–59)

Vaihe	Kuvaus
1. Lamaannusvaihe	Henkilöstö ikään kuin lamaantuu tai järkyttyy kuullessaan tulevasta uudistuksesta. Tyypillistä on muutoksen voimakas kieltäminen tai kritiikki. Tunnelma on kireä ja apaattinen. Kuvaavaa lamaannusvaiheelle on myös rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota. Tämä johtaa tyypilliseen ristiriitaiseen käsitykseen muutoksesta. Johto väittää, että kaikki oleellinen informaatio annettiin muutostilanteessa. Sen sijaan henkilöstön mielestä ei annettu mitään informaatiota.
2. Epäilemisen vaihe	Tunnelmat muutoksen suhteen vaihtelevat vuoristoratamaisesti ylösalas, välillä henkilöstö kokee, että uudistuminen etenee ja omalla organisaatiolla on tulevaisuutta. Toisinaan kuitenkin tunnelmat ovat apeat ja käsityksenä on, ettei muutosvaiheesta selvitä. Tunteiden ja tunnelmien vaihtelevuus on henkilöstölle kuluttavaa.
3. Hyväksymisen vaihe <i>"Muutoksen vakiintuminen"</i>	Ajattelutavaksi alkaa muodostua varovainen optimismi, että kyllä tästä sittenkin selvitään. Henkilöstö alkaa nähdä muutoksessa uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Voidaan siis sanoa, että tässä vaiheessa organisaatio alkaa elää uutta tilannetta. Aika muutoksen vakiintumiseen yleensä aliarvioidaan.

Työntekijöiden, esimiesten ja eri toimialojen välisiä eroja toimintamallin uudistuksen eri vaiheissa ei tutkimuksen aineistolla ole mahdollista tarkastella. Fokusryhmäkeskustelujen toteuttamishetkellä syyskuussa 2007 kävi kuitenkin ilmeiseksi se, että tutkimukseen osallistuneet elivät hyvin erilaisissa psykologisissa vaiheissa. Työntekijät elivät vielä epäilemisen sekä hyväksymisen vaiheissa. Ne, jotka olivat olleet osallisena toimintamallin uudistuksen suunnittelussa tai toteutetuissa piloteissa, omaksuivat asiat aiemmin ja olivat pidemmällä myös muutosprosessin psykologisessa vaiheistuksessa.

Muutoksen ei voida katsoa vakiintuneen.

Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa kartoitettiin toimintamallin uudistuksen esittely- ja tunnusteluvaiheessa sekä valmisteluvaiheessa työpaikan ilmapiirikysymyksiä. Koko Tampereen kaupungin organisaation tasolla voidaan todeta, että työpaikan ilmapiiri koettiin huomattavasti vuonna 2004 kuin edellisenä tarkasteluajanjaksona vuonna 2001, jolloin toimintamallin uudistuksen esittely- ja tunnusteluvaihe ei ollut vielä alkanut. Vuonna 2006 olivat työntekijöiden kokemukset työpaikan ilmapiiristä kuitenkin parempia kuin vuonna 2004 tai vuonna 2001. Sen sijaan toimialakohtaisessa tarkastelussa ilmeni merkittäviä eroja Tampereen kaupungin toimialojen kesken. Ympäristö- ja teknisen toimialan sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen kokemukset työpaikan ilmapiiristä olivat pysyneet melko lailla samoina kun verrataan vuotta 2006 vuoteen 2001, kun taas konsernihallinnon arviot työpaikan ilmapiiristä ovat heikentyneet merkittävästi. Opetus- ja kulttuuripalveluissa kokemukset työpaikan ilmapiiristä olivat jopa hieman parantuneet vuodesta 2001 vuoteen 2006. Muutosprosessin psykologisesta vaiheistuksesta kertoo myös se, että toimintamallin uudistuksen valmisteluvaiheessa vuonna 2004 toimialat järjestäen arvioivat työpaikan ilmapiirin heikommaksi kuin ennen toimintamallin uudistuksen aloittamista vuonna 2001. Vain ympäristö- ja tekninen toimiala arvioi ilmapiirin valmisteluvaiheessa samaksi kuin ennen toimintamallin uudistuksen aloittamista. Vuonna 2006 toimialat arvioivat kuitenkin työpaikan ilmapiirin yhtä hyväksi tai paremmaksi, kuin ennen toimintamallin uudistuksen aloittamista. Tästä poikkeuksen tekee konsernihallinto, jossa työpaikan ilmapiiri koettiin edelleen heikommaksi kuin vuonna 2001 tai 2004.



20.12.2007

## 13 TILAAJAN JA TUOTTAJAN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Tilaaaja- ja tuottajaorganisaatioiden viestintää tutkittiin toisaalta tilaaaja- ja tuottajaorganisaatioiden välisenä viestintänä sekä tilaaaja- ja tuottajaorganisaatioiden viestintänä suhteessa kuntalaisiin, asiakkaisiin ja palveluiden käyttäjiin.

Tilaaaja- ja tuottajaorganisaatioiden välistä vuoropuhelua kaivattiin määrällisesti enemmän, mutta toisaalta myös keskittyen tiettyihin prosesseihin ja keskeisten asioiden selventämiseen. Varsinkin toimintamallin uudistuksen täytäntöönpanon jälkeen, on moni prosessi vielä jäsentymättä ja rakentumatta. Samoin toimivalta- ja vastuukysymykset olivat jäsentymättömiä. Tämä näkyi muun muassa siinä, että tilaaajan rooli oli monelle tuottajaorganisaatiossa työskentelevälle vielä hahmottomaton.

Yhdyskuntapalveluissa koettiin, että tilaaaja- ja tuottajaorganisaation kesken on riittävästi vuoropuhelua. Erityisesti kaivattiin kuitenkin viestintää liittyen hankintasuunnitelmiin

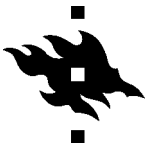
- kuinka pitkälle tuottaja voi suunnitella omaa toimintaansa tilaaajan viiden vuoden hankintasuunnitelman pohjalta
- kuinka tilaaajan hankintasuunnitelma konkreettisesti ohjaa tuottajan toimintaa
- jos tuottajaorganisaation tulos alijäämäinen, miten tilaaajaorganisaation tulee suhtautua asiaan (tilaamisen lisääminen vs. alijäämä tuottajaorganisaation vastuulla)

Yhdyskuntapalveluissa koettiin, että kuilu, joka toimintamallin uudistuksen käyttöönoton alkuaikoina oli ollut, oli kaventunut. Samoin yhteistyömuodot olivat vahvistuneet ja tilaaajan roolin koettiin selviytyneen. Hankaluuksia oli ollut erityisesti rajapinnassa kuntalaisiin

*"Se oli kyllä semmosta pompottamista että jossei meitä siinä välissä ollu.. ni voi kuntalaisraukkaa.. että siellä sitte tuli kommenttia ku soitti tilaaajalle tai soitti tuottajalle ja kyseli vähän tai jotakin niin et "ei kuulu meille et se on nyt tilaaajan asia et koittakaapas soittaa sinne ja selvittää että ei tää nyt oo enää meidän" että kyllä me siellä tota pyöriteltiin päätämme siellä asiakaspalvelussa, aateltiin että "voi hyvänen aika että kyllä menee tosi hankalaks tää homma".* [R1/K:1G]

Terveyspalveluissa kaivattiin lisää vuoropuhelua tilaaaja- ja tuottajaorganisaation kesken. Erityisesti kaivattiin viestintää liittyen tilauksien organisointiin, palvelusopimuksiin ja palvelusopimusten seurantaan

- tilaaajan palvelukokonaisuudesta vastaavan yhteys suoraan henkilöihin, jotka ovat tuotannossa kiinni, erityisesti tuotannon johtajaan
- kaivattiin palvelutilauskokousten lisäksi suoria neuvottelutilanteita asiantuntijatahojen kanssa sekä suurien "konklaavien" välttämistä, pyrkimyksenä ohittaa organisaatiohierarkioita, jolloin saataisiin neuvottelut ja seuranta sujuvammaksi ja välittömämmäksi
- yleisesti tilaaajan kanssakäyminen tuotannon kanssa haki vielä muotojaan ja siinä todettiin olevan hiomista



20.12.2007

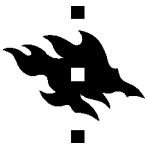
- yksityiskohtaisten tilausten neuvottelua tulisi ohjata enemmän kyisen palvelukokonaisuuden suunnittelupäällikön ja tuotantoalueitten johtajien ja heidän alaistensa väliseksi prosessiksi
- tilaajaorganisaation keskinäinen yhteydenpito: tilaajaorganisaation jäsenten tulisi edustaa samaa linjaa ja pysyä siinä, tuottajaorganisaation toiminnalle on hankalaa, jos tilaajaorganisaation eri jäsenet ottavat erilaisia kantoja
- tilaaja- ja tuottajaorganisaation välisissä neuvotteluissa tulisi olla edustettuna henkilöitä, joilla on todellista päätäntävaltaa

Sivistyspalveluissa tilaajan rooli oli osin selkiytymätön, samoin vastuukysymykset tilaaja- ja tuottajaorganisaatioiden välillä, erityisesti konkreettisisissa asiakaspalvelutilanteissa, olivat vielä määrittelemättä. Mihin asiaan tai palautteeseen voi tuottajaorganisaatio vastata, ja missä asiassa ohjeistetaan kääntymään tilaajaorganisaation puoleen.

Päivähoidon puolella nostettiin esille tuottajaorganisaation vastuu palvelujen käyttäjiin, erityisesti lapsiin ja vanhempiin nähden. Siinä missä tilaajan rooli oli vielä hahmottomaton tuottajaorganisaation sisällä, oli tilaajan ja tuottajan vastuut ja roolit hahmottomattomia myös kuntalaisten suuntaan. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi siinä, että asiakasmaksuista vastaa tilaajaorganisaatio ja osa asiakasmaksuista menee suoraan tilaajaorganisaatiolta asiakkaille. Palvelujen käyttäjät kuitenkin ottavat yhteyttä tuottajaorganisaatioon kysyäksään asiakasmaksuista, joista tuottajaorganisaatio ei ole ollut tietoinen tai vastuussa. Tällöin tuottajaorganisaatio kohtaa jälleen tilaajaorganisaation vastuulla olevia kysymyksiin.

Konsernihallinnossa nostettiin esille johdon sitoutuminen, uuden toimintamallin noudattaminen, johdonmukainen toiminta ja käsitteiden yhdenmukaisuus. Konsernihallinnon sisäistä viestintää tulisi myös tehostaa, jotta

- konsernihallinnon eri osilla olisi sisäinen ymmärrys tilaaja–tuottaja-mallista
- konsernihallintokin ymmärtäisi, että myös konsernihallinto on siirtynyt tilaaja–tuottaja-malliin, vaikka joidenkin aikaisemmat tehtävät olisivatkin säilyneet
- konsernihallinto ei lisäisi ”hankauksia” tilaajan ja tuottajan välille
- asioita ei hoidettaisi ja johdettaisi ”ristiin rastiin”, vaan asiat keskittäisiin niistä vastaaville henkilöille
- luovuttaisiin asemavallan käyttämisestä asioissa, jotka eivät kuulu kyseisen johtajan vastuulle
- ei ohitettaisi tilaajaorganisaatiota ja asioitaisi suoraan tuotannon kanssa: erityisesti asioissa, jotka ovat tilaajaorganisaation vastuulla
- pormestarin ja hänen esikuntansa tehtävänkuvat ja johtosäännöt selkiytyisivät ja niissä pysyttäisiin



20.12.2007

Hierarkisen viestintämallin ylittämistä ja verkostomaisuuden mahdollista lisääntymistä tarkasteltiin kysymällä ”Oletko ottanut aikaisempaa useammin suoraan yhteyttä vastuullisiin virkamiehiin tai erilaisiin asiantuntijoihin?”. Viestintäkulttuurin uusiutumista verkostomaisuuden osalta koettiin hankalaksi arvioida. Verkostomaisuuden lisääntymistä ei toimintamallin uudistuksen tässä vaiheessa tunnistuttu. Koettiin, että suorat yhteydenotot erilaisiin asiantuntijoihin tai vastuullisiin virkamiehiin eivät ole lisääntyneet.

*”Ei meilläkään varmaan yhteydet oo lisääntyneet, aina on ollu ne linkit valmiina, jotenkin.” [R3/K:2B]*

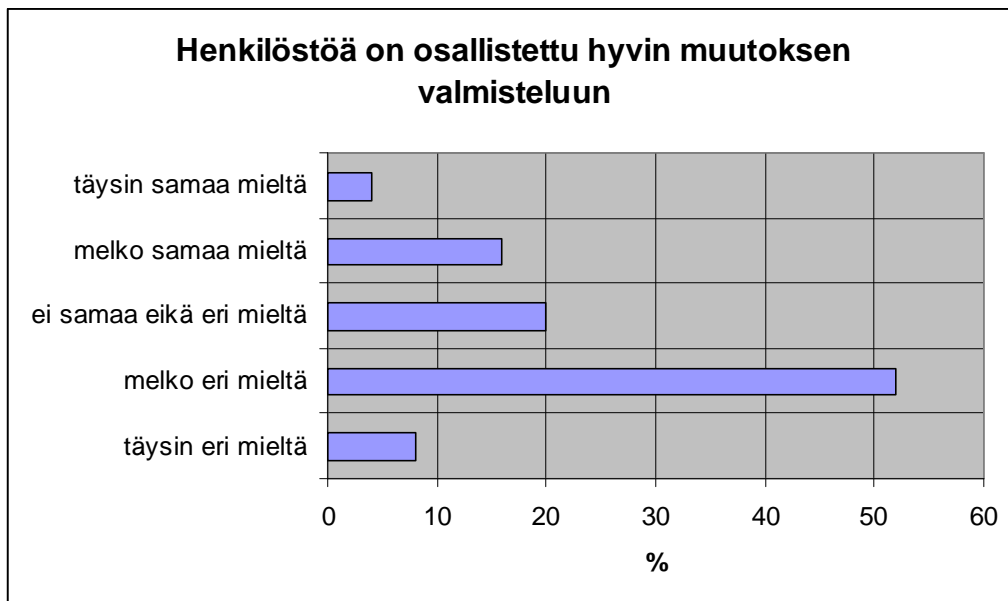
20.12.2007

## 14 HENKILÖSTÖN OSALLISTUMIS- JA VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUDET

Näkemyks työntekijän merkityksestä organisaation toiminnalle ja näkemys organisaation kontrollista työntekijään ovat muuttuneet (Huhtala 2004, Joensuu 2006). Työyhteisöviestinnässä tämä tarkoittaa isojen asioiden jakamisen ja keskustelun, ajantasatiedon saatavuuden ja vaihdannan sekä työyhteisössä osallistumisen ja vaikuttamisen korostumista (Juholin 2007). Muutosta kuntasektorilla konkretisoi 1.9.2007 voimaan astunut laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Lain tarkoituksena on ”edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa kunnissa. Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua.” (1§)

Toimintamallin uudistus valmisteltiin keskeisten virkamiesten tiiviinä työnä. Valmistelussa ei ollut mukana henkilöstön edustajaa. Näin toimintamallin uudistus hallinnonuudistuksena on myös ollut ylhäältä alaspäin -johdettua, eikä ollut mielekästä selvittää, onko henkilöstö ollut tietoinen henkilöstön edustajasta muutosprosessissa ja miten tämä henkilöstön edustaja on osallistunut ja vaikuttanut muutosprosessiin. Sen sijaan kyselyssä tiedusteltiin, miten henkilöstöä on osallistettu muutoksen valmisteluun. Tällä on tarkoitettu lähinnä toimiala- ja yksikötasoa ja käytännön uudistuksia.

Yli puolet vastanneista, 52 %, oli melko eri mieltä väittämän ”Henkilöstöä on osallistettu hyvin muutoksen valmisteluun” kanssa (KUVIO 9). 8 % vastanneista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. 20 % vastanneista ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. 16 % oli väittämän kanssa melko samaa mieltä ja 4 % täysin samaa mieltä.



KUVIO 9. Henkilöstön kokemukset henkilöstön osallistamisesta muutoksen valmisteluun (%)

Henkilöstön osallistamista Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin (Juholin 2007) mukaisten isojen asioiden käsittelyyn kysyttiin lisäksi kahdelta eri kantilta: onko henkilöstö osallistettu asioihin, joiden käsittelyyn he eivät olisi halunneet osallistua – ja toisaalta, onko henkilöstö jäänyt osallistamatta sellaisten asioiden käsittelyyn, johon he olisivat halunneet osallistua.



20.12.2007

Kukaan kyselyyn vastanneista ei ollut täysin samaa mieltä väittämän *"Minua on osallistettu asioihin, joiden käsittelyyn en olisi halunnut osallistua"* kanssa. Valtaosa vastanneista, 56 %, oli väittämän kanssa jopa melko eri mieltä. Kuitenkin 16 % vastanneista koki, että heitä oli jossain määrin osallistettu asioihin, joiden käsittelyyn he eivät olisi halunneet osallistua. 8 % vastanneista ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. 20 % vastanneista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.

28 % vastanneista oli melko samaa mieltä väittämän *"Minua ei ole osallistettu asioihin, joiden käsittelyyn olisin halunnut osallistua"* kanssa. 8 % vastanneista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. 16 % vastanneista ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä ja 32 % oli väittämän kanssa melko eri mieltä. 16 % vastanneista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Fokusryhmäkeskusteluissa henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien puute valmisteluvaiheessa nousi useasti esille. Uusien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien tarvetta kysyttiin myös erillisellä kysymyksellä *"Missä suhteessa koet, että vanhat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet työyhteisössäsi ovat riittämättömiä?"*

Vastauksissa kävi ilmi, että yksilöille kaivattiin lisää perusmahdollisuuksia tulla kuulluksi. Nykyiset mallit vaativat merkittävästi oma-aloitteisuutta, yksilön vastuuta nousta hierarkiarakenteissa ylöspäin, mutta isompiin asioihin ei ole käytännön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, vaan niitä johdetaan voimakkaasti rakenteissa ylhäältä alaspäin. Nykyisissä rakenteissa tyyppillistä vaikuttamista oli tilanteet, joissa koko työyhteisö on asiassa samaa mieltä, jolloin asia nostetaan esimiestasolla esille ja jos esimies lähtee puhumaan työyhteisön esittämän asian puolesta, niin silloin yksilöllä on työyhteisönsä ja esimiehensä kautta jonkintasoiset vaikuttamismahdollisuudet.

Henkilöstö antoi merkittävää kritiikkiä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien puutteesta toimintamallin uudistuksen päätöksentekovaiheessa. Päätöksentekoprosessin jälkeinen viestintä ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet koettiin merkittävästi paremmiksi.

*"Sillon alkuvaiheessa.. ni se koettiin just tavallaan negatiivisena.. ku et meitä ei kuultu siinä, ja totta et ehkä sitten myöhemmässä vaiheessa on kuultu. mut et ei ehkä siinä ihan alkuvaiheessa. tavallaan [uudistus] tuodaan aika valmiina, et tietysti se on yks tapa että tuodaan asia. meillä ainakin sit koettiin, oli semmosta ilmapiiriä et taaskaan meiltä ei kysytty mitään."* [R3/K2C]

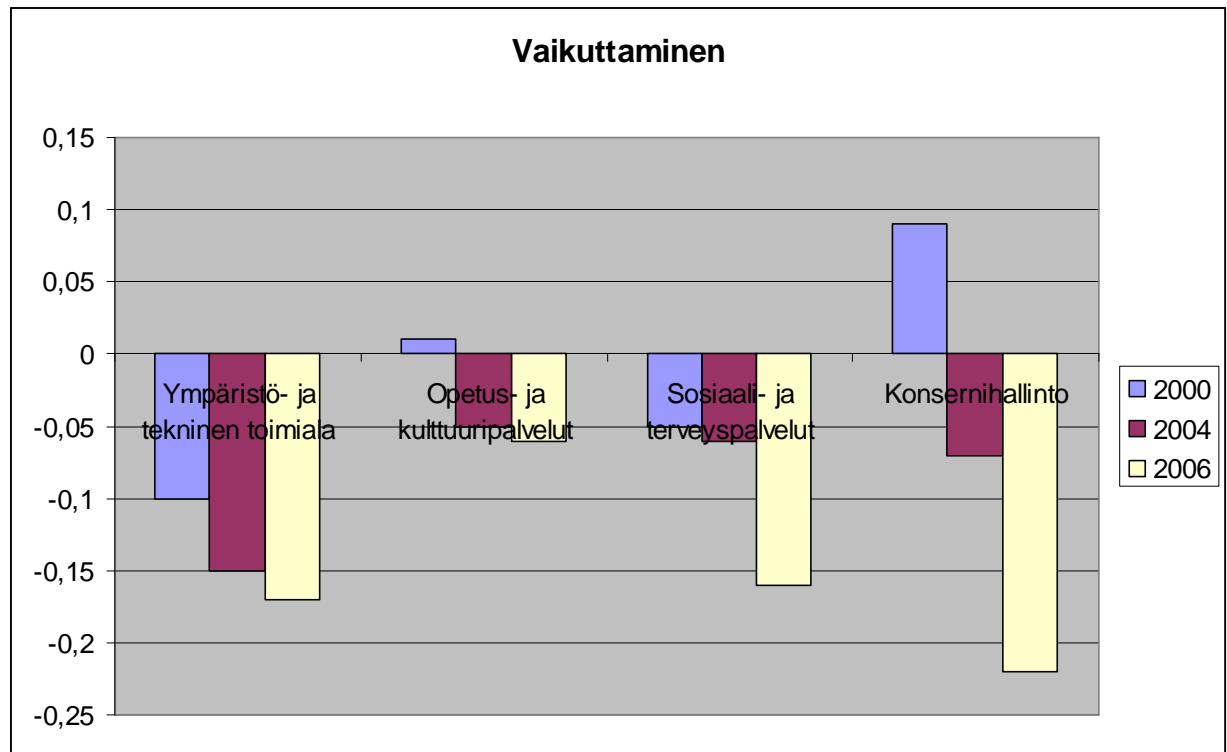
*"Niin et ylhäältä, ylhäältä sanellaan ja me toteutetaan."*

[R3/K:2C]

Työntekijöiden kokemuksia vaikuttamismahdollisuuksistaan tarkasteltiin myös Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa (KUVIO 10). Tutkimustulokset olivat yhdenmukaisia työyhteisöviestinnän tutkimuksemme kanssa. Toimialasta riippumatta olivat työntekijöiden arviot omista vaikuttamismahdollisuuksistaan laskeneet. Erityisesti tämä näkyi vuoden 2006 ja vuoden 2004 vertailuissa. Kehitys on ollut laskusuhdanteista kaikilla toimialoilla, mutta kohdistunut erityisesti konsernihallinnon ja sosiaali- ja terveyspalveluiden työntekijöihin.



20.12.2007

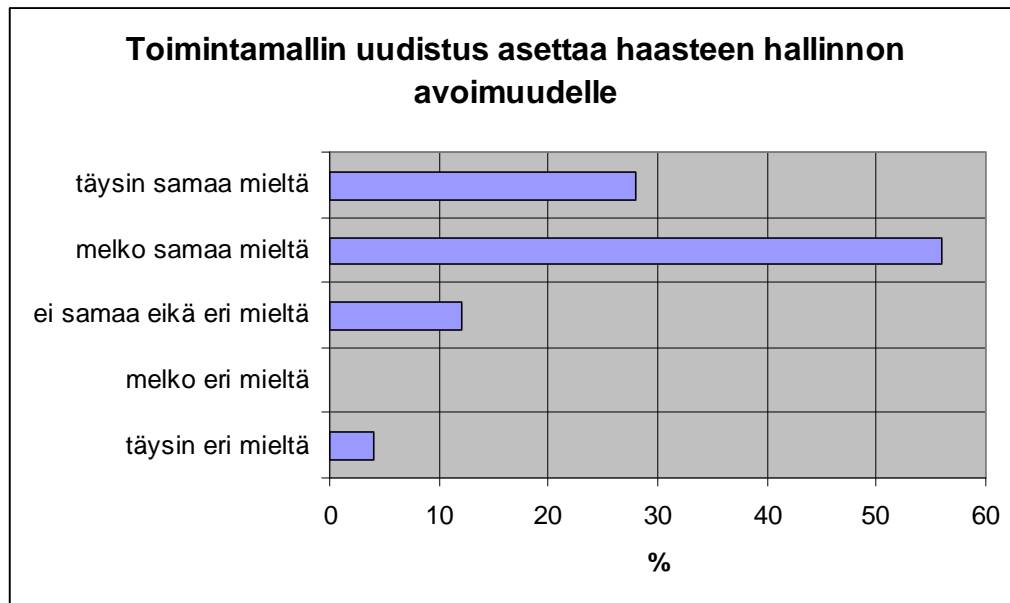


KUVIO 10. Tampereen kaupungin työntekijöiden kokemukset vaikuttamismahdollisuuksistaan vuosina 2000, 2004 ja 2006 (Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimus, 2006)

Toimintamallin uudistuksella Tampereen kaupunki tavoitteli muun muassa toiminnan läpinäkyvyyttä ja poliittisen vallan vahvistamista. Näitä tavoitteita käytettiin myös toimintamallin uudistukseen liittyneen viestinnän argumentaatioissa. Viestinnän läpäisevyyttä ja strategian laatijoiden ja toteuttajien välistä kuilua tarkasteltiin kysymällä mielipidettä näistä kahdesta keskeistä tavoitteesta.

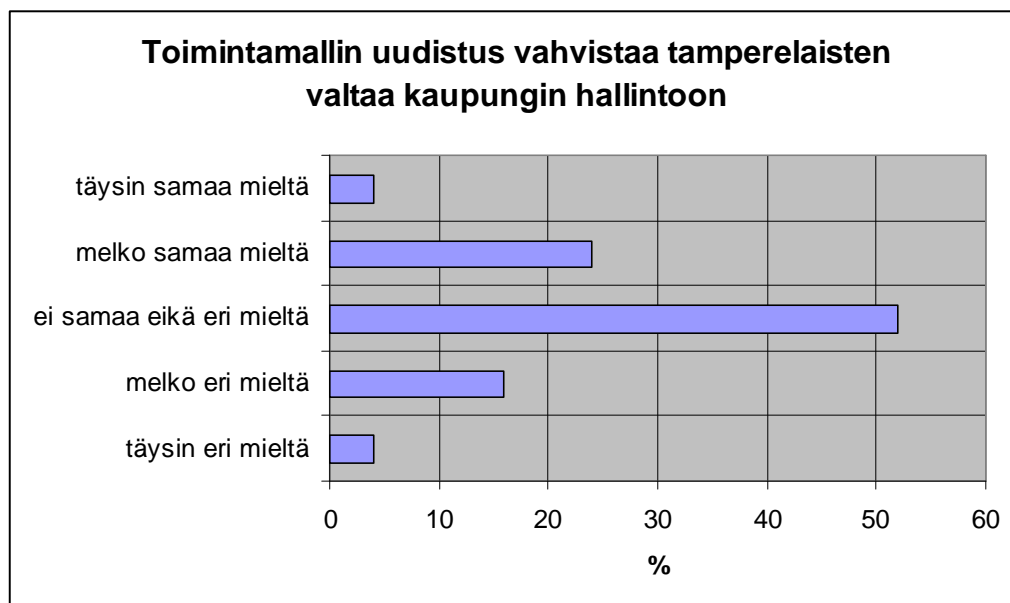
Vain 4 % tutkimukseen osallistuneista oli täysin eri mieltä väittämän ”*Toimintamallin uudistus asettaa haasteen hallinnon avoimuudelle*” (KUVIO 11). 28 % vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 56 % vastanneista oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Vain 12 % vastanneista ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Kukaan vastanneista ei ollut väittämän kanssa melko eri mieltä.

20.12.2007



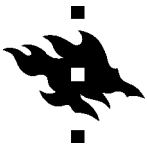
KUVIO 11. Henkilöstön kokemukset toimintamallin uudistuksen vaikutuksista hallinnon avoimuudelle (%)

Lisäksi kysyttiin henkilöstön kokemuksia toimintamallin uudistuksen vaikutuksista kuntalaisten ja hallinnon suhteisiin. Vain 4 % vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämän *”Toimintamallin uudistus vahvistaa tamperelaisten valtaa kaupungin hallintoon”* kanssa (KUVIO 12). 24 % oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Valtaosa, 52 %, ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. 16 % vastanneista oli väittämän kanssa melko eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä.



KUVIO 12. Henkilöstön kokemukset toimintamallin uudistuksen vaikutuksista kaupungin asukkaiden valtasuhteisiin suhteessa kaupungin hallintoon (%)

Toimintamallin uudistuksen perusteluissa käytettyjä argumentteja ja kaupungin asettamia tavoitteita ei näiden kahden kysymyksen kohdalla oltu juurikaan sisäistetty tai päädytty ottamaan kantaa, sillä valtaosa vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä kummankaan väitteen kanssa.



20.12.2007

## 15 HENKILÖSTÖKOULUTUS

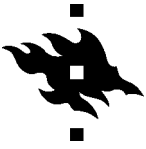
Toimintamallin uudistukseen liittynyttä henkilöstökoulutusta tarkasteltiin asiasisältöjen, ajoituksen ja riittävyyden näkökulmista. Aihepiirin henkilökohtaisuuden takia asiaa lähestyttiin sähköisellä kyselyllä.

Sähköisessä kyselyssä 44 % vastanneista oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä väittämän *"Henkilöstökoulutus on keskittynyt oikeisiin asioihin"* kanssa. Vain 4 % vastanneista ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 40 % vastanneista oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. 32 % ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. 20 % vastanneista oli melko eri mieltä väittämän kanssa ja 4 % täysin eri mieltä. Henkilöstökoulutuksen asiasisältöjen koettiin siis keskittyneen melko pitkälti oikeisiin asioihin.

Henkilöstökoulutuksen oikea-aikaisuudessa on kuitenkin kehittämistä. Vain 32 % vastanneista oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä väittämän *"Henkilöstökoulutus ei ole ollut oikea-aikaista"* kanssa. 4 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 28 % melko samaa mieltä. Väittämän moodiluokka oli kuitenkin ei samaa eikä eri mieltä, 44 %. Vain 24 % vastanneista oli väittämän kanssa melko eri mieltä. Kukaan vastanneista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Henkilöstökoulutusta kaivattiin myös määrällisesti enemmän. Vain 36 % vastanneista oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä väittämän *"Henkilöstökoulutusta on ollut riittävästi"* kanssa. 8 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 28 % melko samaa mieltä. 28 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Huomionarvoista on, että 20 % vastanneista oli melko eri mieltä henkilöstökoulutuksen riittävyydestä ja jopa 16 % vastanneista oli täysin eri mieltä väittämän *"Henkilöstökoulutusta on ollut riittävästi"* kanssa.

Henkilöstökoulutuksen koettiin olevan keskittynyt oikeisiin asioihin, mutta henkilöstökoulutuksen määrää tulisi tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden mielestä lisätä sekä kehittää oikea-aikaisemmaksi.



20.12.2007

## 16 HYVÄT KÄYTÄNNÖT JA KIITOKSEN KOHTEET

Hyviä käytäntöjä ja kiitoksen kohteita kysyttiin avokysymyksellä *"Mitkä olivat mielestäsi toimia ja hyviä käytäntöjä toimintamallin uudistukseen liittyneessä viestinnässä ja johtamisessa? Mistä antaisit kiitosta?"*. 76 % kyselyyn vastanneista vastasi avokysymykseen. Vastanneista vastaajista 16 % ilmoitti, ettei osaa nimetä hyviä käytäntöjä tai antaa kiitoksen kohteita.

Vastaajien esille nostamat hyvät käytännöt liittyivät suoraan vaikuttamiseen, infotilaisuuksiin ja koulutukseen. Esille nostettiin myös toimintamallin pilotoinnin hyödyntäminen. Myös kaupungin viestintämateriaalit saivat kiitosta.

*"Koulutukset, etenkin pilottivaiheessa, jossa henkilöstö todella otettiin mukaan. Muutosagentti-koulutus, yleiset tilaisuudet henkilöstökoulutuksena (näitä saisi enemmänkin edelleen syventää), jutut henkilöstölehdessä ja tiedotteet intrassa sekä julkinen viestintä -> suuri vaikutus yleiseen mielipiteeseen."*

*"Oman toimialan infot ja konkreettiset kokemukset. Pilotin hyödyntäminen."*

*"Mielestäni järjestetyt esittelytilaisuudet, joissa joku esitteli muutoksia olivat hyviä, koska niissä oli mahdollisuus kysellä yrittää avata asiaa paremmin kuin pelkissä kirjallisissa muutosten kuvauksissa, jotka nekin olivat kyllä tarpeellisia."*

*"Kaaviokuvat kaupungin uudesta toimintamallista."*

*"Asian käsittely henkilöstöpalaverissa, jossa voisi olla vaikka ulkopuolinen alustamassa. Valtuustosalin infokoulutukset. Hyvät ja selkeät intranetsivut (meillä ei ole ollut). Kysymys/vastauspalsta intranetissä (meillä ei ole ollut)."*

*"Henkilöstöä pitäisi informoida asiaa koskevassa koulutustilanteessa. Lähiesimiesten tulisi informoida käytännön vaikutuksista. Kaikille kuntalaisille tulisi jakaa jonkinlainen esitevihkonen muutoksista."*

*"Aloitukset selkeä."*

*"Ns. Alvari-toiminta mahdollistaa yksittäisten kuntalaisten mahdollisuutta saada äänensä kuuluville. Yleensä ottaen Intrasta saatava info helppoa ja hyvää."*

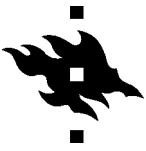
*"Erilaiset tilaisuudet, joissa annettiin uudistuksen tilannekatsaus, esitteet. Konsernihallinnon näkökulmasta erilaiset työryhmät, joissa yhteisesti ideoitiin uutta mallia ja ratkottiin siihen liittyviä haasteita. Tilaaja-tuottaja yhteistilaisuudet valtuustosalissa."*

*"On tullut tunne, että oikeasti pyritään hyvään. Asiasta tiedottamiseen on paneuduttu."*

*"Koulutustilaisuudet yleensäkin ja se, että tarpeen mukaan järjestettiin lisäkoulutuksia kiinnostavista asioista."*

*"Tämä ko. kysely ja keskustelut, joilla voidaan antaa suoraa palautetta 'kentältä'."*

Fokusryhmäkeskusteluissa hyväksi käytännöksi nostettiin kokemustiedon jakaminen muiden samantyyppisten organisaatiouudistusten läpikäyneiden kanssa. Ehdotettiin, että esimerkiksi toimintamallin uudistuksen esittely- ja tunnusteluvaiheessa olisi voitu hyödyntää Oulun kokemuksia ja tuoda konkreettisesti Oulun kaupungin uudistuksessa keskeisinä henkilöinä olleita puhumaan Tampereen kaupungin työntekijöille. Toinen selkeä kehittämissuositus oli olemassa olevien rakenteiden hyödyntäminen, esimerkiksi muutosagenttikoulutuksen läpikäyneiden osalta. Muutosagentteja olisi voitu hyödyntää viestinnässä ja toimintamallin uudistuksen johtamisessa enemmänkin. Muutosagentit olisivat voineet toimia näkyvämminkin työyhteisöissään.



20.12.2007

## 17 VIESTINTÄ- JA JOHTAMISKULTTUURIN KEHITTÄMISKOHTEET

Tampereen kaupungin viestintä- ja johtamiskulttuurin kehittämiskohteita kysyttiin avokysymyksellä *"Mitkä ovat mielestäsi Tampereen kaupungin suurimmat viestintä- ja johtamiskulttuurin kehittämiskohteet?"*. Avovastauksen antoi 72 % kaikista kyselyyn vastanneista. Näistä vastauksista 17 % oli EOS-vastauksia.

Kehittämiskohteista merkittävin oli avoimuuden, vuorovaikutteisuuden ja keskustelukulttuurin lisääminen. Puolet annetuista vastauksista käsitteli nimenomaan vuorovaikutusta ja henkilöstön osallistamista.

*"Työpaikoilla tapahtuva viestintä. Työpaikan säännölliset ja selkeät henkilöstöpalaverit, joissa sekä esimies että työntekijät yhdessä vaihtavat asiat, ajatukset, ideat toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi. Tämä vaatii esimiehiltä ja päälliköiltä itsetuntemusta, vuorovaikutus/ryhmätaitoja ja selkeää viestintää siitä mihin ollaan menossa ja missä raameissa liikutaan."*

*"Vastuualueiden selkiyttäminen, tiedotuksen terävöittäminen, internetin suuret kehittämistarpeet ja avoimuuden/keskustelun lisääminen."*

Lisäksi viestinnän ja tiedotuksen ajoittamiseen ja tiedontarpeiden oikea-aikaiseen täyttämiseen kiinnitettiin kehityskohteena huomiota.

*"Henkilöstölle asioista tiedottaminen. Monesti asia on ensin esillä tiedotusvälineissä."*

*"Huolehtia siitä, että meillä on yhteinen tavoite, joka myös ymmärretään mahdollisimman samalla tavalla. Muistetaan, ettei toimintamallin uudistus ole vielä valmis, vaan monta perustavaa laatua olevaa uudistusprosessia on vielä kesken. Viesti siitä, että koko ajan mennään eteenpäin, muttei olla vielä valmiita. Ei siis turhan krittisesti vielä arvioida saavutuksia vaan annetaan aikaa. Aikataulutetaan realistisesti ja pidetään huoli, että välietapeista viestitään ja saavutuksia arvioidaan jatkuvasti. Kitketään turhat pelot ja huhut. Muistetaan, että tätä uudistusta tehdään siksi, että voimme turhata elinvoimaisen kaupungin kaupunkilaisille."*

*"Välineiden kehittäminen niin että ne ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla."*

*"Toimintamallin uudistamisen yhteydessä koin ongelmalliseksi, että asioista ei mielestäni tiedotettu tarpeeksi nopeasti, jolloin ehti syntyä epätietoisuutta tai turhia arvailuja, epävarmuutta, vaikka tuntui, että jollain tavalla olisi jo voinut kertoa, missä muutosten kanssa mennään."*

*"Henkilöstön motivointi."*

Viestinnän ja johtamisen kehittämistä kaivattiin niin operatiivisella tasolla kuin strategisella tasolla.

*"Viestinnässä tulisi olla jatkuvuutta ja enemmän kokonaisuuden hahmottamista tukevaa viestintää kaivattaisiin."*

*"Kertoa miten muutokset vaikuttavat ja tulevat vaikuttamaan työntekijöiden arkeen. Oman yksikön asiat luonnollisesti kiinnostavat eniten."*

Viestintä- ja johtamiskulttuuria tulisi ohjata informoinnista kohti osallistumisen edistämistä ja yhteisen keskustelun tukemista. Tämä tarkoittaa myös viestinnän painopisteen siirtämistä päätöksentekovaiheesta valmisteluvaiheeseen.



20.12.2007

## 18 TERVEISET POLIITTISELLE JA HALLINNOLLISELLE JOHDOLLE

Toimintamallin uudistukseen liittynyttä työyhteisöviestintää käsitelleen sähköisen kyselyn lopussa niin sanottu vapaan sanan osio. Jotta vapaassa sanassa esille nostetut asiat kohdistuisivat rakenteissa alhaalta ylöspäin -periaatteella, oli vapaa sana otsikoitu *"Mitkä terveiset lähettäisit Tampereen kaupungin poliittiselle ja hallinnolliselle johdolle koskien kaupungin muutosjohtamista?"*. 68 % kyselyyn vastanneista käytti mahdollisuuden "vapaaseen sanaan". 6 % annetuista vastauksista oli EOS-vastauksia.

Annetut terveiset voidaan kategorisoida seuraaviin luokkiin

- avoimuus, osallisuus, henkilöstön ja kuntalaisten kuuleminen
- työhyvinvointi ja kannustusjärjestelmät
- esimiesten koulutus ja ohjeistuksen lisääminen (erityisesti muutosjohtamisvalmiudet)
- resurssien riittävyys
- kuntalaisten aidot vaikuttamismahdollisuudet
- kiitokset

*"Jos mainostetaan, että kuntalaisia kuullaan, heitä pitäisi myös oikeasti kuulla. Kaupungin työntekijät ovat arvokkaita - jokainen. Työntekijöitä pitäisi kunnioittaa ja kuulla -> pitää parempi huoli työntekijöistä."*

*"Muutoksen tarpeen kartoitus tulisi alkaa 'kentältä'."*

*"Johtaisitte kaupungin hyvinvointia ja kehittämistä, ettekä keskittyisi pelkkiin muutoksiin, johtaisitte myös kaupunkikulttuurin ja käytännön osallisuuden kehittämistä ja kuntatyöyhteisön arvojen vahvistamista."*

*"Henkilöstö väsy jatkuvaan muutoksessa, työrauha."*

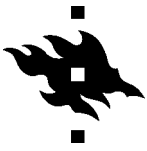
*"Esimiehille eri organisaatiotasolla olisi ollut hyvä järjestää valmennusta muutosjohtamiseen ennen muutosprosessin toteuttamista."*

Esille nousivat myös johdon sitoutuminen jo päätettyyn ja uuden toimintamallin mukaiseen toimintaan.

*"Poliittisen/hallinnollisen johdon tulisi toimia uuden toimintamallin edellyttämällä tavalla jos on kerran mallin käyttöönotosta päätetty."*

*"Poliittiselle johdolle: olisi aika siirtyä riitelemisestä yhteisen hengen nostattamiseen muutoksen eteenpäin viemiseksi. Nyt muutoksen esteenä liian usein on XL - oppositio asetelma. Oppositio tietyllä tavalla kuuluu pormestarimalliin ja hyväksyn sen, mutta järjenkäytön esteeksi se ei saisi tulla. Voi pahimmillaan vesittää hyvätkin uudistukset periaatteellisen vastatuksen vuoksi. Myös apulaispormestarien tulisi muistaa omat vastualueensa ja pysytellä niissä asioissa sekaannusten ja jälkiselvittelyjen sekä kuntalaisten tasa-arvoisen kohtelun turvaamiseksi. Muutoin pormestarin ja apulaispormestarien kautta tapahtunut keskushallinnon läheneminen kuntalaisten suuntaan on tuntunut hyvältä asialta. Hallinnolliselle johdolle: muutoksen eteenpäin viemiseksi tarvitaan myös porkkanaa, ei vain keppiä - tämä tuli ottaa aiempaa paremmin huomioon (muutos ei etene sillä, että ilmoitetaan, että jos mikään ei muutu, mihin teitä tarvitaan - tämä kärjistetyksi sanottuna), avointa keskustelua ja työn jaon selkiyttämistä tarvitaan edelleen."*

*"Ruori vaan jäməkämmin haltuun. Tavoitteiden ja keinojen selkeyttämistä sekä asioiden perustelua. Toiminnan kaikkalainen johdonmukaisuus. Hyödynnettään eri organisaatiotasojen ammattilaisten osaamista täysipainoisesti. Rohkeita päätöksiä myös vaikeistakin asioista, jottei jäädä paikalleen polkemaan eikä vaikeuteta organisaation muiden tasojen keskinäisiä suhteita turhilla jännitteillä. Lisää vuorovaikutusta ja avoimuutta!!! Esim. konsernihallinnon johtoryhmän työskentely oli aiemmin avoimempaa kuin nyt."*



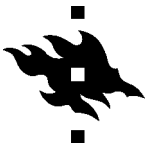
20.12.2007

*"Sitouttamista palkitsemisen avulla pitäisi olla enemmän ja sitä kulttuuria viljellä joka paikassa. Vaikka se herättää kateutta pitäisi se osaajat talossa. Kaikkien on hyvä kuitenkin huomata, että hyvästä työstä, ahkeruudesta ja osaamisesta palkitaan, ehkä sitä yrittäisi itsekkin vielä enemmän...."*

Kiitoksia annettiin erityisesti Tampereen kaupungin edelläkävijän asemasta ja rohkeudesta.

*"Hienosti suuret muutokset on viety ripeällä tahdilla läpi! Maaperä on varmasti otollinen muutoksille ja yhteistyöllä niitä on helppo toteuttaa."*

*"Mielestäni tehdyt muutokset ovat erittäin radikaaleja, jos niitä ajatellaan esim. valtakunnallisesti. Koen sen positiivisena asiana ja toivon, että rohkeutta riittää myös tulevaisuudessa. Toivottavaa kuitenkin olisi, että suuret muutokset ajoitettaisiin tulevaisuudessa toisiinsa nähden paremmin, että samanaikaisesti ei tehdä monia suuria asioita yhtä aikaa, sillä niistä aiheutuu ihmisille suuria lisäponnistuksia."*



20.12.2007

## 19 YHTEENVETO

Vuodesta 2002 alkaneessa toimintamallin uudistuksessa on visioitu tulevaisuutta ja edetty lukuisten strategioiden ja osasuunnitelmien kautta pisteeseen, jossa toimintamalli on 1.1.2007 alkaen otettu käyttöön koko organisaatiossa. Tampereen kaupungin toimintamallin uudistusta ja muutosprosessin työyhteisöviestintää tarkastellut tutkimus on keskittynyt arvioimaan strategian toteuttamista työyhteisöviestinnän näkökulmasta: onko strategian toteuttamiseksi tehty viestintä onnistunutta tai epäonnistunutta. Strategian toteuttamisen arviointi on pidettävä erillään strategian toteutumisen arvioinnista, joka käsittelee strategisten tavoitteiden saavuttamista eli strategiatyöllä saavutettuja tuloksia (Mantere et al. 2006, 154–155).

Tutkimuksessa strategiatyön osalta kaivattiin lähiajan tavoitteiden asettamista ja sellaisten seurantamenetelmien kehittämistä, joilla voidaan konkreettisesti arvioida toimintaa. Erityisesti henkilöstöä kiinnosti, ollaanko ”oikeilla raitella” ja menossa siihen suuntaan, jota uudistuksilla on tavoiteltu. Henkilöstöltä puuttuivat välineet ja tieto arvioida omaa toimintaansa. Samoin kaivattiin pysähtymistä nykytilan arviointiin ja haltuunottoon, ennen kuin aloitetaan uusi strategiatyö.

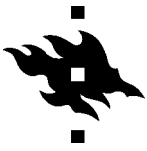
Kuntaorganisaatioissa perinteisesti oleva jännite kuntalaisen ja hallinnon välillä sekä hallinnon ja politiikan välillä näkyi myös tutkimuksessa, vaikka ensisijaisena tutkimuskohteena oli työyhteisöviestintä. Osaltaan tätä selittää se, että toimintamallin uudistus kosketti myös poliittisen ja hallinnollisen johtamisen uudelleenmäärittelyä. Organisaatiossa muodostui myös toimintamallin uudistuksen aikana jännite tilaajan ja tuottajan välille, mitä toimintamallin uudistuksella ja sisäisten markkinoiden luomisella myös tavoiteltiin.

Toimintamallin uudistuksen viestintä noudatti vesiputousmallia. Toimintamallin uudistuksen eri vaiheissa viestintä liikkui organisaatiotasolta toiselle, mutta pääasiallisesti vain yhteen suuntaan, organisaatorakenteissa ylhäältä alaspäin. Viestintä oli poliittisen ja hallinnollisen johdon tarpeista lähtevää eikä pohjautunut työntekijöiden tiedontarpeiden tai viestintäodotusten kartoittamiselle. Tutkimusentekovaiheessa ei esille noussut, että työntekijöiden tiedontarpeita tai käsityksiä viestintäkanavien ja toimintaympäristöjen tärkeydestä ja toimivuudesta olisi kartoitettu sekä asetettu viestinnän pohjaksi.

Viestinnän painopiste oli informoimisessa, ei osallistumisen edistämisessä tai keskustelun herättämisessä. Toimintamallin uudistuksen valmisteluvaihe ja henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien puute heijastuivat myös toimintamallin uudistuksen viestintään ja henkilöstön kokemuksiin toimintamallin uudistuksesta. Viestintä koettiin ylhäältä-alaspäin suuntuneeksi, asiatasolla abstraktiksi ja muutoksiin ja tarpeisiin reagoivaksi, jälkikäteiseksi.

Viestintävälineistä tärkeimmäksi koettiin esimiesviestintä, intranet, osastokokoukset ja palaverit, toimialan tai oman toimintayksikön tiedotteet ja henkilöstölehti Vilku. Vähiten tärkeäksi koettiin paikalliset tiedotusvälineet, sähköpostit kaupungin työntekijöiden kesken, intranetin keskustelupalsta tai viralliset viestintämateriaalit liittyen toimintamallin uudistukseen.





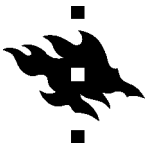
20.12.2007

Eri organisaatiotasojen muutosviestinnässä ja -johtamisessa eniten kiitettäviä arvosanoja saivat lähiesimiehet. Toiseksi positiivisimmin arvioitiin toimialajohtoa ja kolmanneksi positiivisimmin kaupungin ylintä johtoa. Viestinnän ammattilaisten muutosviestintä ja -johtaminen koettiin vaikeimmaksi arvioida. Viestinnän ammattilaisten muutosviestintä sai vähemmän kiitettäviä arvosanoja kuin edellä mainitut organisaatiotasot. Toimintamallin uudistus on myös vaikuttanut työyhteisön tunnelmaan, ristiriitoihin sekä työntekijöiden kokemaan epävarmuuteen, joka oli lisääntynyt kaikilla Tampereen kaupungin toimialoilla.

Lähiesimiehillä oli toimintamallin uudistuksessa tärkeä ja hieman ristiriitainen rooli. Sähköisessä kyselyssä kävi ilmi, että esimiehillä on tärkeä rooli muutosprosessin viestinnässä ja lähiesimiehet saivatkin positiivisemmat arviot muutoksen viestinnästä ja johtamisesta. Toisaalta fokusryhmäkeskusteluissa kävi ilmi, että lähiesimiehiin kohdistui toisaalta paljon odotuksia, mutta lähiesimiehillä ei ollut tarpeeksi tietoa, osaamista tai resursseja kohdata heihin kohdistuvia odotuksia.

Eri tutkimusmenetelmillä saatiin erilaista tietoa. Monet sähköisessä kyselyssä esille nousseet teemat eivät nousseet esille fokusryhmäkeskusteluissa. Toisaalta fokusryhmäkeskusteluissa päästiin syvällisemmin ja vapaammin käsittelemään asioita, jotka soveltuivat ryhmätilanteessa yhteisesti keskusteltavaksi. Sen sijaan yksityisemmät ja arkaluonteisemmat arviointiosa-alueet tulivat paremmin käsiteltyä sähköisellä kyselyllä.

Toimintamallin uudistuksen ja muutosprosessin arviointiin liittyen kaivattiin vastuunottoa, vastuuttamista ja valvontaa. Syksyllä 2007 oli käynnissä lukuisia arviointihankkeita. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat, että arvioinnin täytyy olla myös merkityksellistä ja johtaa konkreettisiin kehittämishankkeisiin.



20.12.2007

## Lähteet

Hakari, Kari. 2007. Tuore Tampere – luovasti uuteen. Tampereen kaupungin toimintamallin uudistus 2002–. Tampereen kaupungin tietotuotannon ja laadunarviointiyksikön julkaisusarja A1/2007.

Huhtala, Hannele. 2004. *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*. Saarijärvi: Gummerus.

Huhtala, Hannele & Hakala, Salli. 2007. *Kriisi ja viestintä*. Helsinki: Gaudeamus.

Juholin, Elisa. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. Haaga-Helia kehittämisraportteja 1/2007.

Joensuu, Sanna. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in humanities*; 58.

Keskinen, Soili. 2005. *Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Polemia-sarja nro 59. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.

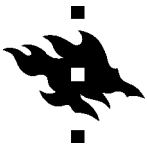
Lähdesmäki, Kirsi. 2003. *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Acta Wasaensia. No 113. Universitas Wasaensis 2003.

Mantere, Saku, Aaltonen, Petri, Ikävalo, Heini, Hämäläinen, Virpi, Suominen, Kimmo & Teikari, Veikko. 2006. *Organisaation strategian toteuttaminen*. Helsinki: Edita Prima.

Pollit, Christopher & Bouckaert, Geert. 2004. *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press.

Saari, Pirjo, Väänänen, Janne & Harkonmäki, Karoliina. (toim.) 2006. *Kuntatyö murroksessa – miten jaksaa työntekijä? Kuntatyö 2010 -projekti*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Stenvall, Jari, Majoinen, Kaija, Syväjärvi, Antti, Vakkala, Hanna & Selin, Antti. 2007. "Mees romppeines siihen". *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa*. Kuntaliitto. Acta Nro 191. Helsinki: Kuntatalon paino.



20.12.2007

## LIITE 1. Sähköisen kyselyn tutkimuskysymykset

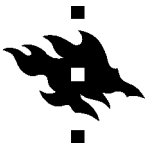
### TAUSTATIEDOT

Syntymävuosi	
Työkokemus nykyisessä tehtävässä (vuosina)	
Työkokemus yhteensä (vuosina)	

Sukupuoli	Nainen	
	Mies	
Koulutus	Keskiasteen tutkinto	
	Opistoasteen tutkinto	
	Ammattikorkeakoulututkinto	
	Yliopistotutkinto	
	Muu	
	Ei ammatillista koulutusta	
Toimiala	Sivistyspalvelut	
	Terveyspalvelut	
	Yhdyskuntapalvelut	
	Tilajaryhmä/konsernihallinto	
	Palvelukeskus	
	Liikelaitos	
Asema organisaatiossa	Alempi toimihenkilö	
	Ylempi toimihenkilö	
	Lähiesimies	
	Toimialajohto	
	Konsernijohto	
	Luottamushenkilö	
	Muu, mikä:	

### TIEDONTARPEET

<i>Arvioi seuraavia tiedontarpeisiin liittyviä väittämiä</i>	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olin kiinnostunut tulevista uudistuksista ja hain oma-aloitteisesti tarvittavaa tietoa					
Alkuvaiheessa tuntui siltä, että lähiesimieheni ei tiennyt enempää tulevaisuudesta kuin alaisetkaan					
Sain riittävästi tietoa tulevista muutoksista työhöni liittyvän päätöksentekoni tueksi					
Suunnitteluvaiheessa tarvitsemani tiedon löytäminen on ollut hankalaa					
Suunnitteluvaiheessa tietoa pantattiin ja käytettiin vallan välineenä					
Olin prosessin alkuaikana riittävän ajan tasalla oman työyhteisöni asioista					
Nykytilanteessa tunnen Tampereen kaupungin tehtävät ja tavoitteet					
Nykytilanteessa ymmärrän Tampereen kaupungin strategian merkityksen ja vaikutukset omalle työlleni					



20.12.2007

Kaupungin ylimmän johdon viestintä on ollut käytännön informaatioarvoltaan heikkoa					
Oman toimintayksikön johdon viestintä on ollut käytännön informaatioarvoltaan heikkoa					
Lähiesimiehen, "oman pomon", viestintä on ollut käytännön informaatioarvoltaan heikkoa					

*Mitä viestintäkanavia ja -ympäristöjä käytit tiedonhaussa? Mistä etsit tietoa, keneltä kysyit, kenen kanssa asioista keskustelit?*

*Miten perustelit itsellesi toimintamallin uudistuksen tarpeellisuuden? Jos et pidä uudistusta tarpeellisena, voit kirjoittaa myös tämän oheiseen vastaustilaan.*

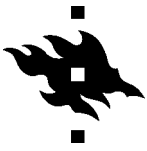
<i>Arvioi seuraavia henkilöstökoulutukseen ja toimintamallin uudistukseen liittyviä väittämiä</i>	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Henkilöstökoulutus on keskittynyt oikeisiin asioihin					
Henkilöstökoulutus ei ollut oikea-aikaista					
Henkilöstökoulutusta on ollut riittävästi					
Henkilöstöä on osallistettu hyvin muutoksen valmisteluun					
Toimintamallin uudistus asettaa hallinnon avoimuudelle					
Toimintamallin uudistus vahvistaa tamperelaisten valtaa kaupungin hallintoon					

#### **KOKEMUKSET MUUTOSJOHTAMISESTA JA -PROSESSISTA**

<i>Arvioi seuraavia uudistukseen liittyneitä kokemuksia</i>	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Muutos on aiheuttanut työyhteisössäni konfliktitilanteita					
Olen kokenut turvattomuuden tunnetta					
Olen kokenut epävarmuutta omasta asemastani ja työtehtävistäni					
Olen kokenut epäluottamusta työyhteisöni muita jäseniä kohtaan					
Minua on osallistettu asioihin, joiden käsittelyyn en olisi halunnut osallistua					
Minua ei ole osallistettu asioihin, joiden käsittelyyn olisin halunnut osallistua					
Henkilökohtaiset tavoitteeni ovat olleet ristiriidassa kaupungin tavoitteiden kanssa					
Kaupungin määrittelemät arvot eivät vaikuta työni sisältöihin					







20.12.2007

Motivoivien tekijöiden hyödyntäminen									
Avoimuus									
Vuorovaikutteisuus									
Sisältöjen yhteneväisyys									
Jatkuvuus									
Ihmisläheisyys									
Asiakeskeisyys									

*Anna kouluarvosana kunnan viestintäkulttuurista kokonaisuutena (sis. johto, esimiehet, mahdollinen viestintäosasto, työyhteisö)*

	4	5	6	7	8	9	10	EOS
Kouluarvosana:								

### **HYVÄT KÄYTÄNNÖT, KIITOKSET JA KEHITTÄMISKOHEET**

*Mitä olivat mielestäsi toimivia ja hyviä käytäntöjä toimintamallin uudistukseen liittyvässä viestinnässä ja johtamisessa? Mistä antaisit kiitosta?*

--

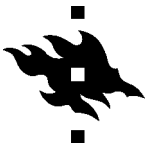
*Mitkä ovat mielestäsi Tampereen kaupungin suurimmat viestintä- ja johtamiskulttuurin kehittämiskoheet?*

--

### **VAPAA SANA**

*Mitkä terveiset lähettäisit Tampereen kaupungin poliittiselle ja hallinnolliselle johdolle koskien kaupungin muutosjohtamista?*

--



20.12.2007

## LIITE 2. Fokusryhmäkeskustelujen tutkimuskysymykset

### VIESTINTÄARVOSTUKSET

*Määritellään minkälaista viestintää arvostetaan toimintamallin uudistuksen eri vaiheissa; psykologinen näkökulma yhdistettynä muutoksen kronologiseen etenemiseen.*

#### **Toimintamallin uudistuksen esittely- ja tunnusteluvaihe, vuodesta 2002 eteenpäin**

- a. Mistä kuulit ensimmäisen kerran toimintamallin uudistuksesta?
- b. Miten ja mitä toimintamallin uudistuksesta tuolloin kerrottiin?
- c. Miten suhtauduit toimintamallin uudistukseen? Mitä tunteita tämä sinussa herätti?
- d. Millainen oli tällöin työyhteisön tunnelma ja ilmapiiri?
- e. Miten itse kertoisit tulevista uudistuksista? Minkälaista viestintää arvostaisit tässä tilanteessa?
- f. Toteutettiinko toimialallasi pilotti? Minkälaisia kokemuksia tästä syntyi?

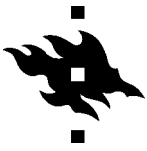
#### **Kohti toimintamallin uudistusta, 31.12.2006 saakka**

- g. Minkälaista yhteistä keskustelua toimintamallin uudistuksesta käytiin?
- h. Minkälaisia lähiajan tavoitteita johto asetti?
- i. Millä tavalla osallistuit lähiajan tavoitteiden määrittelyyn?
- j. Minkälaista viestintää arvostaisit suunniteltaessa toimintamallin uudistuksen käytännön toteutusta työyhteisössäsi?

#### **Toimintamallin uudistuksen jälkeen, 1.1.2007 eteenpäin**

- k. Koitko, että sinulla oli tarvittava tieto ja tarvittavat valmiudet 1.1.2007 kun uusi toimintamalli käyttöönotettiin?
- l. Minkälaisia ongelmatilanteita kohtasit työyhteisössäsi?
- m. Oliko esimiehelläsi rohkeutta tarttua ongelmatilanteisiin?
- n. Koitko tilanteita, joissa et osannut toimia enää vanhalla tavalla, mutta et oikein uudellakaan tavalla? Havaitsitko tai havaitsetko edelleen muissa tällaista käytössä?
- o. Minkälaisia tuntemuksia toimintamallin uudistus on sinussa herättänyt?
- p. Minkälaista viestintää arvostaisit välittömästi uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen? (Esim. palautejärjestelmät toimintamallista, ongelmakohtista, asiakaspalautteesta, tilauksista jne.)





20.12.2007

## VIESTINTÄ JA UUSI TOIMINTAMALLI

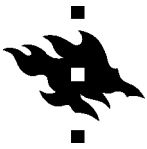
*Minkälaista viestintää uusi toimintamalli vaati, minkälaista viestintää arvostettaisiin uudessa toimintamallissa.*

### **Sisäinen viestintä**

- q. Yhteydenpito tilaaja/tuottajaorganisaatioiden kesken:
  - i. Tuottajaorganisaatio: Miten koet tilaajaorganisaation yhteydenpidon ja viestinnän suhteessa tuottajaorganisaatioihin toimivan?
  - ii. Tilaajaryhmä/konsernihallinto: Miten koet tuottajaorganisaatioiden yhteydenpidon ja viestinnän suhteessa tilaajaorganisaatioon toimivan?
- r. Oletko ottanut aikaisempaa useammin suoraan yhteyttä vastuullisiin virkamiehiin tai erilaisiin asiantuntijoihin?
- s. Missä suhteessa koet, että vanhat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet työyhteisössäsi ovat riittämättömiä?

### **Ulkoinen viestintä**

- t. Miten yhteydenpito ja palautteenanto suhteessa palveluiden käyttäjiin (asiakkaisiin, kuntalaisiin) on muuttunut?
- u. Miten koet toimintamallin uudistuksen vaikuttavan kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin?



20.12.2007

### LIITE 3. Organisaatorakenne 2007

Tampereen kaupungin organisaatorakenne uudessa toimintamallissa (Hakari 2007, 10).

