

**OPINNÄYTETYÖ**  
**MERJA LÄMSÄ 2011**

**VALTION MAANTIESTÄ YKSITYISTIEKSI –  
MAANTIEN MUUTOKSEN MUTKAT**



**Rovaniemen**  
**ammattikorkeakoulu**  
University of Applied Sciences

**TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMINEN**

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

TEKNIikka JA LIIKENNE

Teknologiaosaamisen johtaminen

Opinnäytetyö YAMK

**VALTION MAANTIEN YKSITYISTÄMINEN –  
MAANTIEN MUUTOKSEN MUTKAT**

Merja Lämsä

2011

Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Yliopettaja KTT Veikko Kärnä

Hyväksytty \_\_\_\_\_ 2011 \_\_\_\_\_

Työ on kirjastossa lainattavissa.

<b>Tekijä</b>	Merja Lämsä	Vuosi	2011
<b>Toimeksiantaja</b>	Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus		
<b>Työn nimi</b>	Valtion maantiestä yksityistieksi – maantien muutoksen mutkat		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	88 + 1		

---

Tehty tutkimus käsittelee valtion maanteiden yksityistämisen prosessia. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten lakkauttamisen prosessia kehittämällä voidaan lisätä lakkauttamispäätösten hyväksyttävyyttä ja lieventää asiakkaiden mahdollista mielipahaa.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää maanteiden lakkauttamisen prosessia asiakkaan näkökulmasta. Tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita, joiden avulla lakkauttamisen prosessi voidaan toteuttaa asiakaslähtöisemmin. Tehtävänä on etsiä vastausta tutkimuksen pääkysymykseen, millä toimenpiteillä asiakas voidaan huomioida paremmin lakkauttamisen prosessissa. Tutkimuksen alakysymyksiä ovat, miten asiakas on kokenut lakkauttamisen prosessin ja miten lakkauttamisen prosessia pitäisi parantaa.

Tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena käyttäen tapaustutkimusmenetelmää, jossa tapauksina ovat olleet lakkauttamisen prosessit. Tutkimuksen aineisto on hankittu puolistrukturoidulla haastattelulla eli teemahaastattelulla. Aineiston hankinnassa on kokeiltu lisäksi Learning Cafe-menetelmää. Aineisto on litteroitu SounScriber-litterointiohjelmalla, ja analysointi on tehty luokittelemalla.

Tehdyn tutkimuksen tärkeimmäksi tulokseksi nousi, että maantien lakkauttamisen prosessin asiakastyytyväisyyden synnyssä ei ole kysymys resursseista kuten rahasta tai konkreettisista vaikutuksista tiehen tai ihmisiin, vaan asiakaspalvelun laadusta, jonka hallinnollisen luokan muutosprosesseja läpivievät asiantuntijat tekevät. Tehdyn tutkimuksen yllättävin tulos oli, että yleiset muutoksen tunteet tulivat selvästi esille tutkimusaineistossa. Tässä tutkimuksessa on käsitelty muutoksen tunteita, muutosviestintää ja muutosjohtamista. Vaikka muutoksen kohteena on niinkin rationaalinen eli tosiasioihin perustuva asia kuin liikenneväylän hallinnollisen luokan muutos eli omistajavaihdos, niin itse muutosprosessissa on emotionaalisilla eli tunnepitoisilla asioilla erittäin merkittävä rooli.

Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää omassa työssään hallinnollisen luokan muutoksia läpivievät asiantuntijat ELY-organisaatiossa. Lisäksi tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää lakkauttamisen prosessin muutosviestintäohjeen laatimisessa. Jatkotutkimuksen aiheeksi esitän saman tutkimuksen suorittamista toisen ELY-keskuksen alueella ja vertailututkimuksen tekemistä. Lisäksi esitän jatkotutkimuksen aiheeksi muutosviestinnän ja -vuorovaikutuksen syvällisempää tutkimista maantien lakkauttamisen prosessissa.

Avainsanat maantie, yksityistie, yksityistäminen, hallinnollinen luokka, asiakaslähtöisyys, muutosviestintä, muutosjohtaminen

<b>Author</b>	Merja Lämsä	<b>Year</b>	2011
<b>Commissioned by</b>	Centre for Economic Development, Transport and the Environment		
<b>Subject of thesis</b>	From a State-owned Public Road into a Private Road – Twists and Turns in the Reclassification Process		
<b>Number of pages</b>	88+1		

---

The study examined the privatisation of state-owned public roads. The question was how to improve the acceptability of the reclassify public roads and lower distress experienced by the local population by the reclassification process.

The goal of the study was to develop the public road reclassification process from the customer's perspective. The purpose was to generate proposals in order to improve the process on a more customer-responsive basis. The task was to explore answers to the key question of the study, namely, what measures should be taken to give greater consideration for customers in the reclassification process. Other issues were how the customers have experienced the process and how it should be improved.

The study was a qualitative study carried out using the case-study approach in which the cases consisted of various reclassification processes. The data was gathered by means of thematic interviews. Additionally, the Learning Cafe method was tested in the acquisition of the data. The information was transcribed using the SounScriber software and analysed through classification.

The key finding of the study was that customer satisfaction in a public road reclassification process is not related to resources such as money or any concrete impacts on the road or people. Instead, it is a question of the quality of the customer service provided. The most surprising finding of the study was that the general sentiments associated with change were so clearly indicated in the data. Another objective of the study was to discuss the emotions associated with the change, the change-related communications and the change management.

The results of the study can be used by experts who implement changes to the administrative road classes in Centres for Economic Development, Transport and the Environment. The results can also be used for the preparation of instructions for communicating the changes in the course of the reclassification process. For further study, it is proposed that the same survey be repeated in the area of some other Centre for Economic Development, Transport and the Environment and that a comparative study be carried out. Another subject for further study could be an in-depth analysis of the change communications and the interaction with the process reclassifying public roads.

**Keywords** public road, private road, privatisation, administrative class, customer responsiveness, change communications, change management

# SISÄLTÖ

<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO .....</b>	<b>1</b>
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 AIHEEN VALINTA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 TUTKIMUKSEN KOHDE .....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus.....	5
1.2.2 Raportin sisältö .....	8
<b>2 TIELIIKENNEVÄYLÄT MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 TIELIIKENNEVÄYLÄT .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Tieliikenneväylien luokitus.....	9
2.1.2 Tieliikenneväylien hallinnollisen luokan muutokset .....	10
2.1.3 Lainsäädäntö ja maantien olemassa olon perusteet.....	12
<b>2.2 MUUTTUVAA TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA RAJAPINTATARKASTELU .....</b>	<b>13</b>
2.2.1 Väestörakenne ja liikenne muuttuu.....	13
2.2.2 Yleisestä tiestä maantiekse -kriteereiden muuttuminen .....	14
2.2.3 Rajapintatarkastelu.....	15
<b>2.3 ASIAKASLÄHTÖISYYS ELYSSÄ.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 ASIAKKAAN KUUNTELUSTA MUUTOKSEEN .....</b>	<b>18</b>
2.4.1 Asiakkaan kuuntelu.....	18
2.4.2 Asiakkaan syvä ymmärtäminen .....	20
2.4.3 Asiakkuusosaamisen uudet koordinaatit.....	22
2.4.4 Asiakkaan osallistuminen ja osallistuttaminen.....	23
<b>3 LAUKKAUTTAMINEN MUUTOSJOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 MUUTOS JA JOHTAMINEN.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 MUUTOSJOHTAMISEN PERUSTEITA.....</b>	<b>25</b>
3.2.1 Vellovien tunteiden teoria .....	25
3.2.2 Onnistunut muutos – ajattelun ja tunteiden merkitys.....	27
<b>3.3 MUUTOKSEN TUNTEET .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4 MUUTOSVASTARINTA JA MUUT MUUTOKSEN ESTEET.....</b>	<b>30</b>
<b>3.5 MUUTOSVIESTINTÄ .....</b>	<b>31</b>
3.5.1 Ei muutosta ilman viestintää .....	31
3.5.2 Ikävän muutoksen kertominen ja proaktiivinen viestintä.....	33
3.5.3 Muutosviestinnän järki ja tunteet .....	34
<b>4 AINEISTO JA MENETELMÄT .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 TUTKIMUSMENETELMÄNÄ TAPAUSTUTKIMUS.....</b>	<b>37</b>
<b>4.2 HERMENEUTTINEN KEHÄ JA TUTKIMUKSEN ETENEMINEN.....</b>	<b>39</b>
<b>4.3 AINEISTON HANKINTA.....</b>	<b>42</b>
4.3.1 Learning Cafe -menetelmä.....	42
4.3.2 Haastattelu.....	43
<b>4.4 AINEISTON LITTEROINTI.....</b>	<b>45</b>
<b>4.5 AINEISTON ANALYSOINTI.....</b>	<b>46</b>
4.5.1 Aineistolähtöinen analysointi.....	46
4.5.2 Haastattelujen analysointi.....	48
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1 KOETUT TUNTEET .....</b>	<b>50</b>
<b>5.2 KÄYTETTY VIESTINTÄ.....</b>	<b>59</b>
<b>5.3 VAIKUTUKSET TIEHEN JA IHMISIIN.....</b>	<b>62</b>
5.3.1 Vaikutukset tiehen.....	62
5.3.2 Vaikutukset ihmisiin.....	65

<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>67</b>
<b>6.1 KESKEISET TULOKSET JA PARANNUSEHDOTUKSET .....</b>	<b>67</b>
<b>6.2 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI SUHTEESSA MUIHIN TUTKIMUKSIIN .....</b>	<b>72</b>
6.2.1 <i>Maanteiden lakkautussuunnitelmien seurantatutkimus .....</i>	<i>72</i>
6.2.2 <i>Kolmen tiehankkeen vuoropuhelun vertailuraportti.....</i>	<i>77</i>
6.2.3 <i>Tehokas julkinen osallistuminen rajallisia resursseja käyttäen .....</i>	<i>78</i>
<b>6.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA HYÖDYNTÄMINEN.....</b>	<b>79</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>84</b>
<b>LIITE.....</b>	<b>88</b>

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

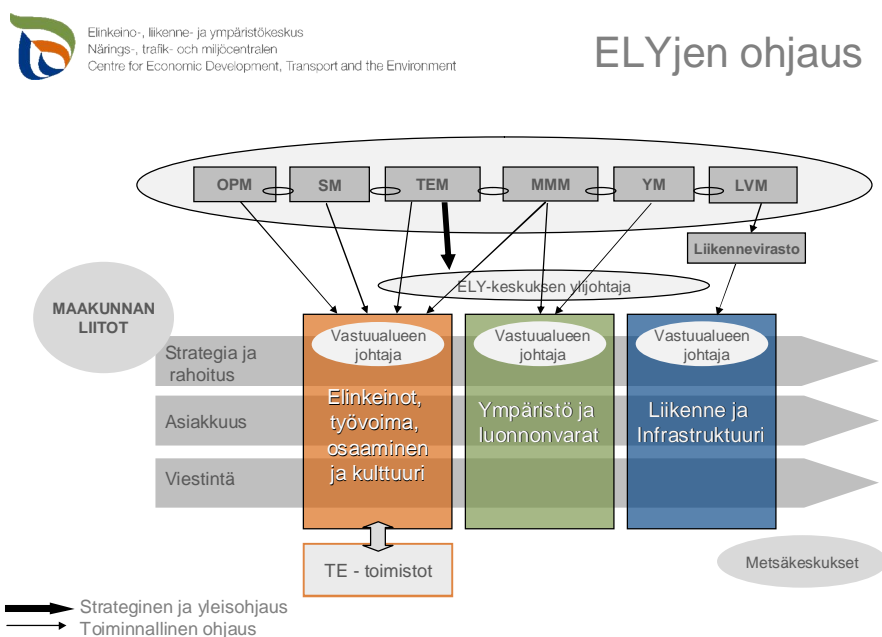
Kuvio 1. ELYjen ohjaus (Lapin ELY-keskus 2010a)	2
Kuvio 2. Lapin ELYn organisaatio (Lapin ELY-keskus 2010a)	3
Kuvio 3. Maantien lakkauttamisprosessi (Sääskilahti 2008)	6
Kuvio 4. ELYn L-vastualueen asiakasryhmittely (Tiehallinto 2009c, 15)	16
Kuvio 5. Asiakkaan kuuntelusta muutosjohtajuuteen (mukaillen Mattinen 2006, 14)	19
Kuvio 6. Asiakkaan kuuntelusta uuteen tapaan lähestyä asiakasryhmää (Mattinen 2006, 18)	19
Kuvio 7. Tunteiden kurvit muutoskäyrällä (Heiskanen–Lehikoinen 2010, 54)	29
Kuvio 8. Tosiasioilla ja tunteilla tehokkaaseen viestintään (Salminen 2001, 166)	35
Kuvio 9. Hermeneuttinen kehä (mukaillen Siljander 1988, 115; Aalto-yliopisto 2010)	40
Taulukko 1. Maantien lakkauttamisprosessin muutoksen kohteet (mukaillen Kärnä 2008)	25
Taulukko 2. Tutkimuksen eteneminen	40
Taulukko 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä	49
Taulukko 4. Esimerkki aineiston luokittelusta ja käsitteellistämisestä	49

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen valinta

Tutkimuksen aiheena on valtion hallinnoiman ja ylläpitämän maantien yksityistäminen. Vuoden 2006 alusta laki yleisistä teistä kumottiin ja voimaan tuli maantielaki. Lakimuutoksen seurauksena käsite yleinen tie poistui käytöstä ja tilalle tuli käsite maantie. Maantielain mukaan kaikki yleistä liikennettä palvelevat tiet ovat maanteitä, olipa sitten kyseessä polku tai valtatie (MTL 4 §).

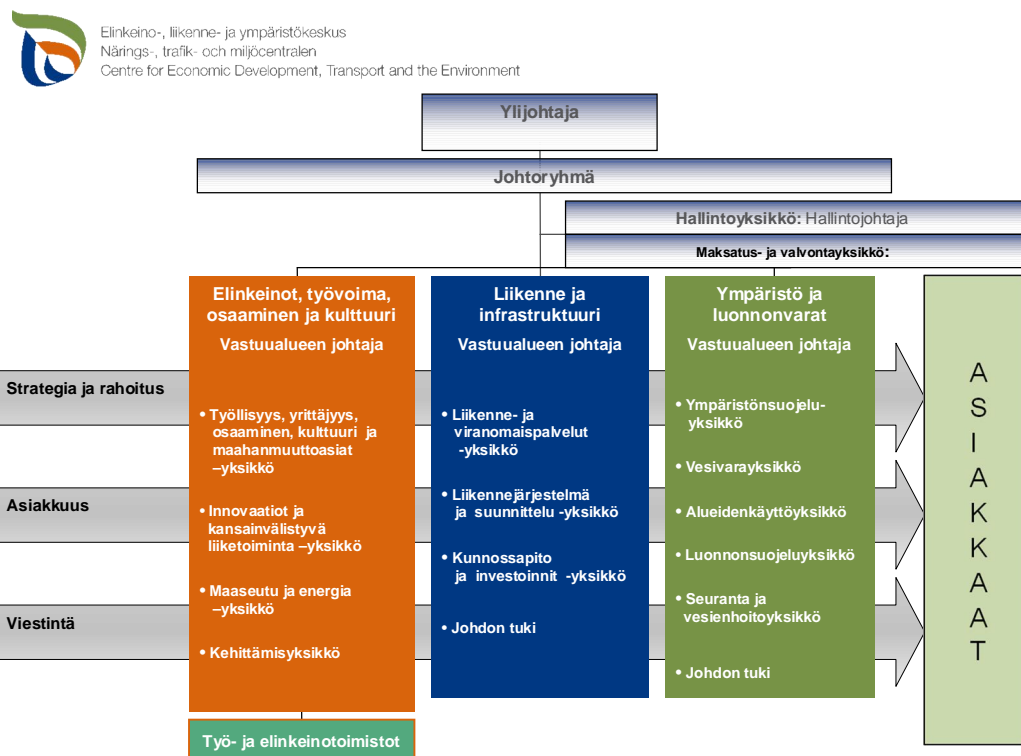
Valtion maanteiden tienpitäjä oli vuoden 2009 loppuun saakka Tiehallinto, joka muuttui valtionhallinnon uudistuksen myötä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksiksi, lyhenne ELY, vuoden 2010 alusta lähtien. Suomessa on 15 ELY-keskusta. Lapin ELY-keskus muodostettiin yhdistämällä Lapin TE-keskus, tiepiiri, ympäristökeskus ja osa lääninhallituksesta. Kuviossa 1 esitetään valtakunnallinen ELY-keskusten ohjausjärjestelmä. ELY-keskusten strateginen ohjaus ja yleisohjaus kuuluvat teollisuus- ja elinkeinoministeriölle. ELY-keskusten toiminnallinen ohjaus kuuluu kuudelle ministeriölle. Kutakin toimialaa ohjaa oman toimialan ministeriö tai ministeriöt, esimerkiksi liikenne ja infrastruktuuri -vastuualuetta ohjaa liikenne- ja viestintäministeriö.



Kuvio1. ELYjen ohjaus (Lapin ELY-keskus 2010a)



Kuviossa 2 esitetään Lapin ELY-keskuksen organisaatio. ELY-keskusta johtaa ylijohtaja ja määrääjain kokoontuva johtoryhmä, joka edustaa kaikkia toimialoja eli vastuualueita. Hallintoyksikkö ja maksatus- ja valvontayksikkö on erotettu toimialoista. Vastuualueita on kolme eli elinkeino, liikenne ja ympäristö, joilla on omat vastuualueen johtajat. Maanteiden hallinnollisen luokan muutokset, joita tässä tutkimuksessa käsitellään, kuuluvat liikenne- ja infrastruktuuri vastuualueen liikennejärjestelmä ja suunnittelu -yksikköön.



Kuvio 2. Lapin ELYn organisaatio (Lapin ELY-keskus 2010a)

Aihetta, miten yleiset tiet täyttävät yleisten teiden kriteerit ja miten maantiet täyttävät maanteiden kriteerit, on selvitetty Tiehallinnon Lapin tiepiirissä vuodesta 2004 lähtien. Lapin tiepiirin paikallistieselvitys tehtiin vuonna 2004. Paikallistieselvityksen tehtävänä oli selvittää, paljonko Lapin tiepiirissä on paikallisteitä, jotka eivät täytä yleisten teiden kriteereitä. Selvityksessä päädyttiin noin 200 kilometriin tällaisia paikallisteitä (Lämsä 2004).

Paikallistieselvitys sai jatkoa vuonna 2006, jolloin tehtiin Lapin tiepiirin seutu- ja yhdysteiden merkittävyys selvitys. Lapin tiepiirissä nähtiin tarpeelliseksi tehdä mainittu selvitys, koska tienpidon rahoituksen vähentyessä on pystyttävä kohdentamaan toimenpiteet tärkeysjärjestyksessä tiepiirin tieverkolle. Merkittävyys selvityksessä käytettiin 15 muuttujaa, jotka oli pisteytetty nolasta kuuteen. Merkittävyys selvityksen ensimmäinen laskenta tehtiin tieosittain, ja toisessa laskennassa tieosakohtaisista pisteistä laskettiin koko tien pisteet. Teitten pistemääräsummien perusteella määritettiin luokkien pistemääräraajat ja jaettiin tiet 5 merkittävyysluokkaan, joista 1 oli ylin ja 5 alin luokka. (Lämsä 2009, 22, 31, 33.) Merkittävyys selvitys toi esille, että Lapin tiepiirissä on noin 600 kilometriä maanteitä, jotka kuuluvat alimpaan merkittävyysluokkaan 5, ja näitä teitä tulee tarkastella lähemmin hallinnollisen luokan muutoksen kannalta (Lämsä 2006, 21–22).

Edellä mainittujen selvitysten lisäksi on selvitetty asemakaava- ja taajama-alueilla olevan maantieverkon laajuutta muuttuneen maankäyttö- ja rakennuslain näkökulmasta vuonna 2009. Maanteitä, jotka sijaitsevat asemakaava- tai taajama-alueella yli 50 prosenttisesti ja joilla ei ole verkollista merkittävyyttä, on 29 kappaletta yhteensä noin 44 kilometriä (Lapin ELY-keskus 2010b). Tällaiset maantiet tulisi muuttaa kaduiksi.

Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöni aihe oli Maantieperusteiden täyttyminen Tiehallinnon Lapin tiepiirissä vuonna 2009. Aiheesta on tehty myös laaja valtakunnallinen konsulttityö nimellä Maantieverkonlaajuustyö, jonka pohjalta Tiehallinnon johtoryhmä päätti hallinnollisen luokan muutostavoitteet vuosiksi 2008–2012. Valtakunnalliseksi tavoitteeksi tuli 1325 kilometriä lakkautettavia maanteitä, joka on noin 2 % valtakunnallisesta maantieverkon kokonaispituudesta. Lapin tiepiirin tavoitteeksi tuli 275 kilometriä lakkautettavia maanteitä, joka on noin 3 % alueen maanteiden pituudesta (Tiehallinto 2007.)

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön aiheeksi oli luonnollista valita aihe, joka on jatkumoa edellisille selvityksille ja ammattikorkeakoulun opinnäytetyölle. Olen itse tehnyt mainitut paikallistieselvityksen ja merkittävyys selvityksen. Lisäksi olen ollut mukana valtakunnallisessa

maantieverkonlaajuustyöryhmässä Lapin tiepiirin edustajana. Päätehtäväni entisessä Lapin tiepiirissä, nykyisessä Lapin ELYssä on hallinnollisen luokan muutokset, jotka pääasiassa ovat maanteiden lakkauttamisia eli muuttamisia valtion teistä yksityisteiksi. Koska kokemukseni mukaan ihmiset kokevat maantien lakkauttamisen yleensä kielteisenä asiana, pyrin tässä tutkimuksessa selvittämään prosessia syvällisesti ja tekemään kehittämissuhteita sen parantamiseksi.

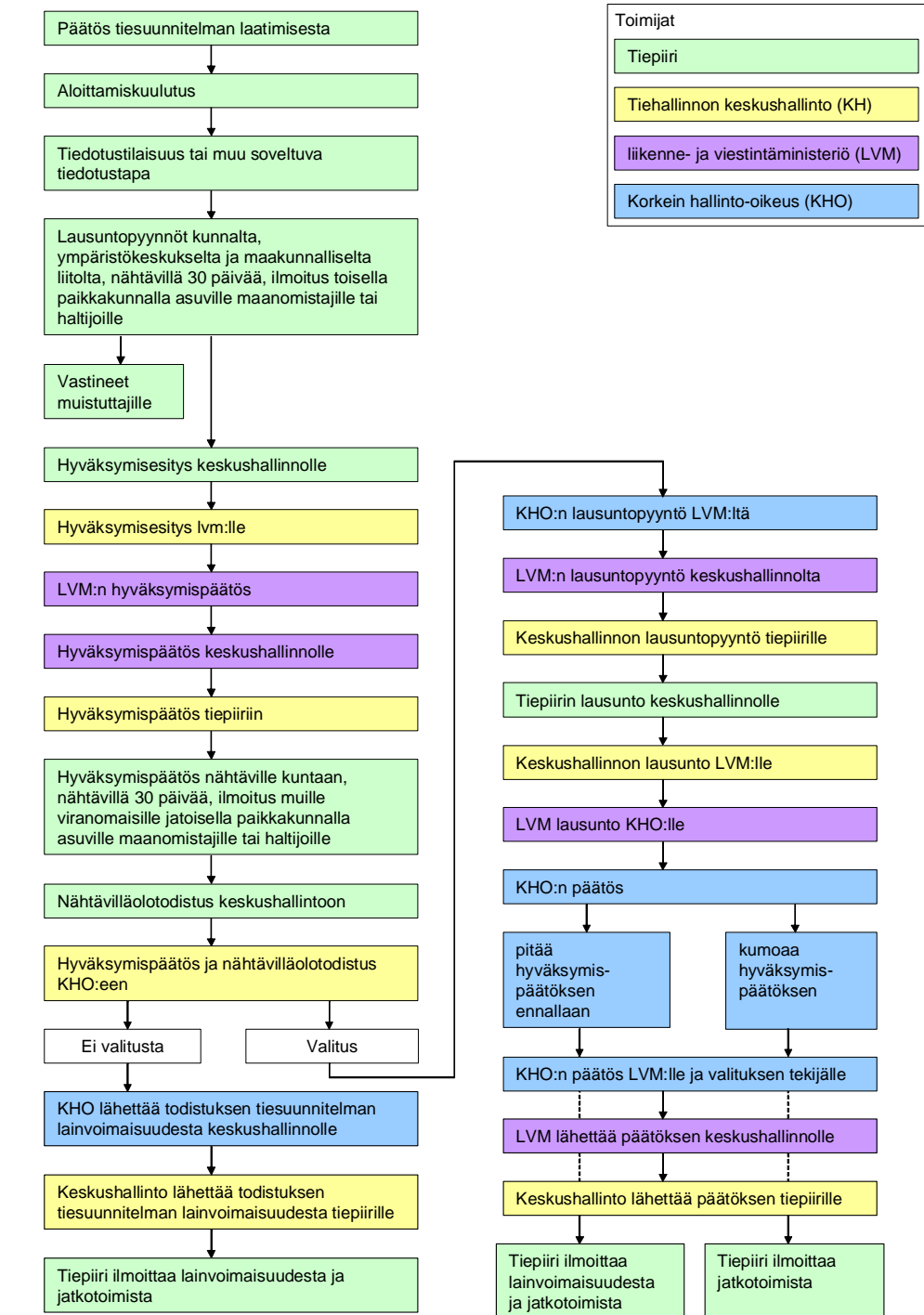
## **1.2 Tutkimuksen kohde**

### 1.2.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Maantieverkonlaajuustyö on valtakunnallista työtä, jossa jokaiselle ELYlle on asetettu kilometrimääräinen tavoite (Tiehallinto 2007). Useimmissa lakkauttamisprosesseissa lopputulos ei muutu, vaan maantie lakkaa olemasta valtion tie ja se muuttuu yksityistieksi, ellei mitään uusia seikkoja tule ilmi prosessin aikana. Koska kokemukseni mukaan lakkauttamisprosessin lopputulos koetaan kielteisenä asiana, niin on tärkeää, että prosessi viedään läpi niin hyvin kuin se on mahdollista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää maanteiden lakkauttamisprosessia asiakkaan näkökulmasta.

Kuviossa 3 on esitetty lakkauttamisprosessikaavio, jonka Sääskilahti Pohjois-Pohjanmaan ELYstä on laatinut maantielain perusteella (Sääskilahti 2008). Toimijat on esitetty eri väreillä eli vihreällä tiepiiri, nykyinen ELY; keltaisella Tiehallinnon keskushallinto, nykyinen Liikennevirasto; violetilla liikenne- ja viestintäministeriö ja sinisellä Korkein hallinto-oikeus. Kun maantie on menettänyt alkuperäisen palvelutehtävänsä välittää yleistä liikennettä, esimerkiksi maantien vaikutuspiirissä ei ole enää pysyvää asutusta, niin ELY-keskus alkaa tehdä tie- eli lakkautussuunnitelmaa. Aloittamisesta lähetetään kirje asianomaiselle kunnalle ja kuulutetaan lehdissä. Suunnitelman valmistuttua järjestetään yleisötilaisuus. Suunnitelmasta pyydetään lausunnot kunnalta, maakunnalliselta liitolta ja muilta tarvittavilta viranomaisilta. Lausuntoa ei pyydetä enää ympäristökeskukselta, koska se on osa ELYä. Suunnitelma on 30 päivää nähtävillä kunnassa, tänä aikana asiasta voi tehdä

muistutuksia. ELY-keskus tekee hyväksymisesityksen, joka sisältää tiesuunnitelman ja muistutukset, Liikennevirastolle, josta se etenee ministeriöön päätettäväksi. Ministeriön päätös on 30 päivää nähtävillä kunnassa, ja tänä aikana päätöksestä voidaan tehdä valituksia Korkeimpaan hallinto-oikeuteen.



Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotuksia, joiden avulla lakkauttamisprosessi voidaan toteuttaa asiakaslähtöisemmin. Tutkimuksen tehtävänä on etsiä vastausta tutkimuksen pääkysymykseen, millä toimenpiteillä asiakas voidaan huomioida paremmin lakkauttamisprosessissa. Tutkimuksen alakysymyksiä ovat, miten asiakas on kokenut lakkauttamisprosessin ja miten lakkauttamisprosessia pitäisi parantaa. Tässä tutkimuksessa asiakkaalla tarkoitetaan kaikkia niitä kyseessä olevan tien vaikutusalueen ihmisiä, joita asia koskee.

Tutkimus on rajattu koskemaan sellaisia haja-asutusalueen tapauksia,

- jotka sijoittuvat ajallisesti uuden maantielain voimassa oloaikaan
- joissa maantie on muuttunut yksityistieksi
- joissa on lakkautettu koko tie tai suurin osa siitä
- joissa on perustettu tiekunta eli kyseessä on järjestäytynyt yksityistie.

Edellä mainitunlaisia tapauksia on kolme. Tapausten maantieteellisenä alueena on Lapin maakunta. Tapausten lakkauttamisprosessit on aloitettu vuoden 2005 puolella, ja maantiet ovat lakkautuneet vuosina 2006, 2007 ja 2008. Kaksi niistä on pistotietä, ja ne on lakkautettu kokonaan. Yksi on lakkautettu loppuosaltaan, se on läpikulkutie ja liittyy toiseen yksityistiehen. Kaikista kolmesta on tehty muistutuksia, ja yhdestä on valitettu Korkeimpaan hallinto-oikeuteen. Yhdessä tapauksessa tiekunnan osakkaiden yksiköinnistä on valitettu. Vain yksi niistä on hakenut yksityisteiden valtionapukelpoisuutta ja valtionapua tien perusparantamiseen, jotka tielle on myönnetty. Maanteiden loppuosien niin sanottujen häntien lakkauttamisia on viety loppuun tänä aikana useita, mutta niihin ei ole perustettu tiekuntia, eli ne ovat jääneet järjestäytymättömiksi yksityisteiksi.

### 1.2.2 Raportin sisältö

Tämä raportti koostuu kuudesta luvusta. Luvussa 1 taustoitetaan aihetta. Siinä kerrotaan aiheeseen liittyvästä lakimuutoksesta ja organisaatiomuutoksesta. Lakimuutos käynnisti maantieverkon laajuustyön. Organisaatiomuutos liittyy valtion hallinnon tehostamiseen, mikä tarkoittaa resurssien käytön tehostamista kaikilla sektoreilla, myös tienpidossa. Lisäksi luvussa on kerrottu aiheesta aiemmin tehdyistä selvityksistä Lapin tiepiirissä. Luvussa määritellään tämän tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tehtävä.

Luvussa 2 esitellään erilaiset tieliikenneväylät ja niiden hallinnollisen luokan muutokset. Luvussa kerrotaan muuttuvasta toimintaympäristöstä, joka vaikuttaa hallinnollisen luokan muutostyöhön. Lisäksi luvussa esitellään ELYn asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys käsitettä laajennetaan tietoperustaan liittyvien lähteiden avulla, mitä kautta päästään asiakkaan syvempään ymmärtämiseen ja muutosjohtajuuteen.

Luku 2 ja 3 ovat tutkimuksen tietoperustaa. Luku 3 keskittyy muutosjohtajuuteen. Luku koostuu muutosjohtajuuden perusteista, muutoksen tunteista ja niiden johtamisesta sekä muutosviestinnän roolista muutoksen läpi viemisessä. Luvussa 4 kerrotaan tapaustutkimuksesta yleensä, tämän tutkimuksen etenemisestä, aineiston hankinnasta teemahaastatteluun ja sen käsittelystä.

Luku 5 sisältää tutkimuksen tulokset eli koetut tunteet, käytetty viestintä ja vaikutukset muutoksen kohteisiin kuten tiehen ja ihmisiin. Luku sisältää suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Lukuun 6 on kerätty keskeiset johtopäätökset ja kehittämissuhteet. Luvussa on peilattu tätä tutkimusta kolmeen muuhun tutkimukseen.

Raportin luvut on kirjoitettu tutkimuksen etenemisjärjestyksessä, esimerkiksi luku 4 on kirjoitettu ennen lukua 3. Aineisto on analysoitu ensin ja tutkittu, mitä siitä löytyy; ja vasta sen jälkeen on kirjoitettu tietoperusta.

## 2 TIELIIKENNEVÄYLÄT MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

### 2.1 Tieliikenneväylät

#### 2.1.1 Tieliikenneväylien luokitus

Tie- ja katuverkko luokitellaan hallinnollisiin ja toiminnallisiin luokkiin. Hallinnollinen luokka kertoo tien pitäjän. Toiminnallinen luokka kertoo tien aseman tieverkon osana.

Tieliikenneväylien hallinnollisia luokkia ovat

- maantiet, joiden tienpidosta vastaa valtio eli ELY
- kadut, joiden kadunpidosta vastaavat kunnat
- yksityiset tiet, joiden tienpidosta vastaavat yksityiset (Tiehallinto 2006a, 108).

Maanteiden toiminnalliset luokat ovat

- valtatiet (vt), jotka välittävät valtakunnallista liikennettä
- kantatiet (kt), jotka välittävät maakuntien välistä liikennettä
- seututiet (st), jotka välittävät seutukuntien välistä liikennettä
- yhdystiet (yt), jotka välittävät paikallis- ja kyläkeskusten välistä liikennettä sekä toimivat haja-asutusalueiden liikenneyhteyksinä (Tiehallinto 2006a, 109).

Maanteitä oli 78 140 kilometriä koko maassa vuoden 2009 alussa. Lapin tiepiirissä maanteitä oli 9 083 kilometriä, josta alemman tieverkon seutu- ja yhdysteitä oli 6 797 kilometriä eli 75 %. Seututeitä oli 2 143 ja yhdysteitä 4 654 kilometriä. (Tiehallinto 2009a, 26.) Valta- ja kantatiet muodostavat päätieverkon ja seutu- ja yhdystiet alemman tieverkon. Päätieverkon pituus koko maassa on 13 332 kilometriä, joka on 17 % maanteiden kokonaispituudesta. Pääties välittävät 63 % maanteiden liikenteestä. Tieliikenteen kasvu pysähtyi vuonna 2008, ja maanteiden liikennesuorite väheni 0,3 % edellisestä vuodesta. (Tiehallinto 2009a, 18–19.)

Suurin osa yksityisteistä on haja-asutusalueilla. Yksityistien tienpidosta vastaa tiekunta, joka muodostuu tieosakkaista. Tieosakkaita ovat tien vaikutusalueella olevat maanomistajat, jotka käyttävät tietä. Tiekuntia on järjestäytymättömiä ja järjestäytyneitä. Kun tiekunta on järjestäytynyt, niin silloin se on perustettu joko kunnan tielautakunnan päätöksellä tai maanmittauslaitoksen tietoimituksessa. Järjestäytyneitä tiekuntia on valtionapukelpoisia ja ei-valtionapukelpoisia. Valtionapukelpoinen yksityistie on joko pysyvän asutuksen pääsytie, liikenteellisesti merkittävä tai raakapuukuljetusten kannalta erittäin merkittävä yksityistie. Pysyvän asutuksen pääsytie on vähintään yhden kilometrin pituinen, ja sen varrella on vähintään kolme pysyvästi, ympärivuotisesti asuttua taloutta. Liikenteellisesti merkittävällä tiellä on muuta kuin paikallista liikennettä vähintään 20 moottoriajoneuvoa vuorokaudessa. Raakapuukuljetusten kannalta erittäin merkittävän yksityistien määrittelee metsäkeskus, joka antaa asiasta lausunnon. Valtionapukelpoinen yksityistie voi saada tukea tien perusparantamiseen. (Tiehallinto 2009b, 16–23.)

### 2.1.2 Tieliikenneväylien hallinnollisen luokan muutokset

Yhteiskunnan muuttuminen aiheuttaa maanteiden hallinnoinnille ja ylläpidolle erilaisia tavoitteita. Muutoksista merkittävimpiä ovat väestön ikääntyminen ja asutuksen keskittyminen. Toisaalta tieolosuhteita kehitetään taloudellisesti menestyvillä kasvualueilla, ja toisaalta tieverkkoa supistetaan taantuvilla alueilla. Lisäksi viranomaisten organisaatioita ja toimintatapoja uudistetaan. (Tiehallinto 2005a, 11.)

Hallinnollisen luokan muutokset perustuvat tiesuunnitelmaan vuoden 2006 alusta lähtien, jolloin voimaan tuli uusi maantielaki. Tiesuunnitelman on perustuttava maankäyttö- ja rakennuslain mukaiseen oikeusvaikutteiseen kaavaan, jossa otetaan kantaa alueiden maankäyttöön (MTL 17 §).



Kaavoja on eriasteisia:

- maakunta- ja seutukaavat, joissa otetaan kantaa maakuntien ja seutukuntien maankäyttöön
- yleiskaavat, joissa otetaan kantaa kuntien maankäyttöön
- asemakaavat, joissa otetaan kantaa kuntien osa-alueiden maankäyttöön (Tiehallinto 2006a, 15, 22, 28).

Esiselvitysvaiheessa tutkitaan, onko uudelle tielle tarvetta eli onko maakunta- tai seutukaavaan merkitty uutta yhteysväliä. Vanhat seutukaavat ovat muuttumassa maakuntakaavoiksi. Yleissuunnitelmassa selvitetään tien likimääräinen sijainti ja suhde maankäyttöön. Yleissuunnitelma rinnastuu yleiskaavaan. Tiesuunnitelma on tien yksityiskohtaista liikenne- ja tieteknistä suunnittelua ja se vastaa asemakaavan tarkkuutta. Asemakaavassa osoitetaan liikenneväylän hallinnollinen luokka. (Tiehallinto 2006b, 12.)

Tieliikenneväylien hallinnollisen luokan muutoksissa maantie voidaan muuttaa yksityistieksi tai kaduksi ja toisaalta yksityistie tai katu voidaan muuttaa maantieksi (Tiehallinto 2005b, 4).

Maantie voidaan lakkauttaa, jos sitä ei enää käytetä yleiseen liikenteeseen (MTL 89 §). Tällöin maantie yleensä lakkautetaan eli muutetaan yksityistieksi. Hallinnollinen muutos vaatii maantielain 25 §:n mukaisen tiesuunnitelman laatimisen ja sen hallinnollisen käsittelyn. Suunnitelman hyväksyy liikenne- ja viestintäministeriö.

Yksitystien muuttaminen maantieksi vaatii samat edellytykset kuin uuden maantien rakentaminen. Hallinnollinen muutos vaatii maantielain 25 §:n mukaisen tiesuunnitelman laatimisen ja sen hallinnollisen käsittelyn. Suunnitelman hyväksyy liikenne- ja viestintäministeriö. Tällöin tiellä on oltava verkollista merkittävyyttä ja sen on palveltava muutakin kuin paikallista liikennettä.

Jos maantie ei täytä maankäyttö- ja rakennuslain 83.4 §:n edellytyksiä, asemakaavoitetaan se yleensä kaduksi. Asemakaavan voimaantulo ei itsestään muuta maantietä kaduksi. Maantie muuttuu kaduksi kunnan

kadunpitopäätöksellä. Jos kunta ei tee kadunpitopäätöstä kohtuullisessa ajassa asemakaavan tultua voimaan, voi ympäristökeskus velvoittaa kunnan toteuttamaan kadunpitovelvollisuutensa maankäyttö- ja rakennuslain 179 §:ään vedoten. (Tiehallinto 2006a, 129.) Tämä edellyttää useimmiten maantien muutostyöt kaduksi ja siten tiesuunnitelman ja rakennussuunnitelman laatimisen.

Myöskään katua ei voi muuttaa maantiekseksi pelkästään asemakaavoittamalla se maantien alueeksi kaavamerkinnällä. Kadun muuttaminen maantiekseksi vaatii maantielain 25 §:n mukaisen tiesuunnitelman laatimisen ja sen hallinnollisen käsittelyn. Suunnitelman hyväksyy liikenne- ja viestintäministeriö. (Tiehallinto 2006a, 129.) Tällöin vaaditaan useimmiten kadun parantaminen tai kadun rakentaminen maantiekseksi.

Tässä tutkimuksessa käsitellään haja-asutusalueiden tapauksia, joissa maantie on lakkautettu ja muutettu yksityistieksi. Kaikissa kolmessa käsittelemässäni tapauksessa on kyseessä järjestäytynyt yksityistie, eli tiekunta on perustettu Maanmittauslaitoksen tietoitimuksessa. Tiekuunnista yksi on hakenut valtionapukelpoisuutta ja valtionapua yksityistien perusparantamiseen. Tiekunta sai myönteisen kelpoisuuspäätöksen, ja tie todettiin liikenteellisesti merkittäväksi yksityistieksi, koska siinä on läpikulkuliikennettä. Tiekunta sai myönteisen rahoituspäätöksen perusparantamiseen.

### 2.1.3 Lainsäädäntö ja maantien olemassa olon perusteet

Maantielaki (MTL) tuli voimaan vuoden 2006 alusta. Lain tarkoituksena on turvata osallistumismahdollisuudet tieratkaisuja koskevaan suunnitteluun (MTL 1 §). Maantie on sellainen tie, joka on luovutettu yleiseen liikenteeseen ja jonka ylläpitämisestä valtio huolehtii. Liikenteellisen merkityksen mukaan maantiet ovat valtateitä, kantateitä, seututeitä ja yhdysteitä. (MTL 4 §.)

Maantielaki korostaa maantietä osana liikennejärjestelmää ja asianosaisten oikeutta osallistua hallinnollisen luokan muutosprosessiin. Maantielain

mukaan kaikki valtion ylläpitämät tiet ovat maanteitä. Maantielaki ei tunne käsitteitä yleinen tie, paikallistie tai polku.

Jos maantietä ei enää käytetä yleiseen liikenteeseen, se voidaan lakkauttaa (MTL 89 §). Maantien lakkauttamisesta on laadittava tiesuunnitelma. Tiesuunnitelmaa laadittaessa on kiinteistön omistajille ja muille asianosaisille varattava mahdollisuus osallistua suunnitelman valmisteluun ja lausua mielipiteensä asiasta (MTL 27 §). Tiesuunnitelman laatiminen ja vuorovaikutuksen lisääminen ovat maantielain tuomia uudistuksia.

Maantien olemassaolo haja-asutusalueella perustuu maantielain 13.1 §:ään, jossa sanotaan, että maantie parannetaan tai rakennetaan yleisen liikenteen tarpeita varten. Kääntäen jos maantiellä ei ole enää näitä yleisen liikenteen tarpeita, se voidaan lakkauttaa (MTL 89 §). Yleiselle liikenteelle on tunnusomaista, että liikennettä harjoittava henkilöpiiri on laaja ja rajoittamaton. Tien palvellessa vain sen välittömän vaikutusalueen kiinteistöjen liikennetarvetta on kysymyksessä yksityinen liikenne.

## **2.2 Muuttuva toimintaympäristö ja rajapintatarkastelu**

### **2.2.1 Väestörakenne ja liikenne muuttuu**

Haja-asutusalueilla asutus harvenee entisestään ja asukkaat ovat yhä iäkkäämpiä. Väestö keskittyy kuntakeskuksiin ja oman maakunnan keskusalueelle. Alueet jakaantuvat selkeästi elinvoimaisiin ja taantuviin. Lähitulevaisuuden keskeisenä haasteena on haja-asutusalueen liikennepalvelujen järjestäminen ja vähäliikenteisten teiden ylläpito taloudellisesti kestäväällä tavalla. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2007, 21.)

Lapissa väestötappioksi ennustetaan noin 15 % vuoteen 2040 mennessä. Kuntatasolla väestömuutokset ovat vielä selvästi suurempia kuin maakunnissa. Pahimmissa väestökatokunnissa väki vähenee 30–40 %. Lapin läänissä tällaisia kuntia ovat Salla -37,5 %, Ylitornio -33,9 %, Kemijärvi -33,7 %, Savukoski -33,2 %, Ranua -32,6 % ja Posio -30,6 %. (Tiehallinto 2005c, 14.)

Aktiivi-ikäisen (15–64 -vuotiaat) väestön määrä vähenee koko maan tasolla 10 % vuoteen 2040 mennessä. Lapissa aktiiviväestön määrä vähenee noin 30 %. Kuntatasolla erot ovat jälleen suuria. Pahimmissa väestökatokunnissa aktiiviväestön määrä saattaa vähetä yli 50 %. (Tiehallinto 2005c, 16–17.)

Aluerakenteen kehitys on tulevaisuudessa ehkä merkittävin liikenteen sijoittumiseen ja tienpitotoimenpiteiden suuntautumiseen vaikuttava toimintaympäristön muutostekijä (Tiehallinto 2005c). Tieliikenteen kasvu pysähtyi vuonna 2008, ja maanteiden liikennesuorite väheni 0,3 % edellisestä vuodesta (Tiehallinto 2009a, 18–19). Yhdysteiden osuus liikenteestä on suunnilleen yhtä suuri kuin haja-asutusalueiden väestöosuus, ja osuus on vähentynyt samassa suhteessa väestöosuuden kanssa (Tiehallinto 2005c, 20).

### 2.2.2 Yleisestä tiestä maantiekse -kriteereiden muuttuminen

Lain yleisistä teistä ja paikallistieperusteiden voimassa ollessa Lapin tiepiirin alueella oli noin 200 kilometriä yleisiä teitä, jotka eivät täyttäneet yleisen tien kriteereitä. Paikallistieperusteina oli ensisijaisesti vakituisen asutuksen määrä, tien pituus ja keskimääräinen vuorokausiliikenne. (Lämsä 2009, 39.)

Vuoden 2006 alusta laki yleisistä teistä kumottiin ja voimaan tuli maantielaki. Paikallistieperusteet kumottiin valtakunnallisen maantieverkon laajuustyön yhteydessä vuonna 2007. Maantielain mukaan maantiellä on oltava liikennejärjestelmällistä ja -verkollista merkitystä. Maantielaki ei ota kantaa asutuksen tai liikenteen määrään eikä tien pituuteen. Uusia ohjeita ei ole laadittu paikallistieperusteiden kumoamisen jälkeen ohjaamaan hallinnollisen luokan muutostyötä. Merkittävyys selvityksessä selvitettiin merkityksettömimmät maantiet Lapin tiepiirin alueella. Alimman merkittävyysluokan 5 maanteitä on noin 600 kilometriä, joka on 9 % Lapin seutu- ja yhdysteistä. Maantiet, jotka eivät täyttäneet aikanaan paikallistieperusteita, sisältyvät merkittävyysluokkaan 5. (Lämsä 2009, 39.)

Lapin ELYn alueella on noin 300 kilometriä maanteitä, jotka voidaan muuttaa yksityisteiksi lähivuosina. Tämä kilometrimäärä koostuu ELYn hallinnoimista poluista, asumattomista pistoteistä, pistoteiden asumattomista loppupäistä ja maanteiden lakkauttamisista liittyen maanteiden rakennushankkeisiin. Loppujen merkittävyysluokan 5 maanteiden asutuksen kehitystä seurataan vuosittain rakennus- ja huoneistorekisterin avulla. (Lämsä 2009, 39.)

### 2.2.3 Rajapintatarkastelu

Lapin ELYssä on tilastoitu hallinnollisen luokan muutoksia vuodesta 1998 lähtien. Tänä aikana on otettu 9 yksityistietä maantiekseksi. Nämä hallinnollisen luokan muutokset ovat kasvattaneet maantieverkostoa 99,6 kilometriä. Kaikki maantiekseksi ottamiset ovat tapahtuneet lain yleisistä teistä voimassa ollessa, viimeinen vuonna 2004. (Lapin ELY-keskus 2010c.)

Vastaavasti yleisiä teitä on lakkautettu eli muutettu yksityisteiksi samoin 9 kappaletta, yhteensä 86,9 kilometriä vuosina 1998–2005. Vuoden 2006 alusta lukien on lakkautettu maanteitä 15 kappaletta, yhteensä 63,8 kilometriä. Niistä on muuttunut 6 yksityistiekseksi, yhteensä 46,3 kilometriä; ja loput kaduiksi tai muiksi alueiksi, yhteensä 17,5 kilometriä. Tällä hetkellä muutosprosessissa on 9 maantietä, joista osa on polkuja, yhteensä 144,6 kilometriä. (Lapin ELY-keskus 2010c.)

Samanlaista rajapintatarkastelua yleisen ja yksityisen tien välillä tehdään koko ajan myös Ruotsissa. Ruotsissa on noin 16 % eli 16 000 kilometriä valtion tienverkosta sellaisia teitä, jotka pitäisi muuttaa yksityisteiksi. Vastaavasti noin 5 000 kilometriä yksityisiä teitä tulisi muuttaa yleisiksi teiksi. Kappalemäärällisesti tämä tarkoittaa, että noin 1 800 yleistä tietä pitäisi muuttaa yksityistiekseksi. Esimerkiksi kymmenen vuoden aikana joka vuosi pitäisi lakkauttaa 180 yleistä tietä. Vuodesta 1990 vuoteen 2000 on Ruotsissa lakkautettu 350 tietä, eli keskimäärin 35 tietä vuosittain. Vuositasolla lakkauttamisten määrää pitäisi nostaa 150 kappaleella. Tämä asettaa suuria vaatimuksia Ruotsin tiehallinnon organisaatiolle. (Strömberg–Fäldt 2001, 46.) Kun Ruotsissa puhutaan 16 %:a lakkautettavia yleisiä teitä, niin meillä vastaava luku on 2 % valtakunnallisesti ja 3 % Lapin

maakunnassa (Tiehallinto 2007). Tosin on huomioitava, että kriteereissä on eroja.

### 2.3 Asiakslähtöisyys ELYssä

Tiehallinnon asiakkuuden toimintalinjat vuodelta 2009 on pyritty sovittamaan nykyisen ELYn liikenne ja infrastruktuuri -vastuualueelle. L-vastuualueen asiakkaita ovat kansalaiset ja elinkeinoelämä. Asiakslähtöisyyden perustana on strateginen asiakasryhmittely, jota on kuvattu kuviossa 4. Siinä esitetään asiakasryhmittely, jossa asiakkaat on jaettu kolmeen ryhmään: peruspalveluasiakkaat, strategiset asiakkaat ja erityistarveasiakkaat. Strategiset asiakkaat ja erityistarveasiakkaat ovat toimintaa mitoittavia asiakkaita. Tienpidon tuotteita suunniteltaessa strategisten asiakkaiden tarpeiden lisäksi otetaan huomioon ne erityistarveasiakkaat, joiden erityistarve liittyy kyseiseen tuotteeseen. Operatiivisella tasolla kaikki asiakkaat ovat pitkälti samassa asemassa, mutta niitä tarkastellaan ryhmittäin. (Tiehallinto 2009c, 15.)

#### Tiehallinnon asiakasryhmittely



Kuvio 4. ELYn L-vastuualueen asiakasryhmittely (Tiehallinto 2009c, 15)

Liikenne- ja viestintäministeriö on vuonna 2007 kuvannut asiakaslähtöisyyttä seuraavasti strategisessa julkaisussaan Liikenne 2030: *"Asiakaslähtöisyys on tapa ajatella. Se merkitsee jatkuvan vuoropuhelun kautta kehittyvää ymmärrystä asiakkaiden toiminnoista sekä matkoihin ja kuljetuksiin liittyvistä erilaisista tarpeista. Myös tarpeiden edellyttämiä keinoja ja niiden toteuttamiseen liittyviä reunaehtoja arvioidaan vuorovaikutuksessa eri asiakasryhmien kanssa. Tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon aitoa ja todennettavissa olevaa hyötyä asiakkaille – suomalaisille ja Suomen elinkeinoelämälle. Kaikkea ei kuitenkaan ole mahdollista tarjota. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää tarpeiden priorisointia ja asiakkaan toimintaa hyödyttäviä keinovalikoimia. Toimet on silti sovittava ennen kaikkea liikenneturvallisuuden ja ympäristön vaatimuksiin sekä käytettävissä oleviin voimavaroihin."* (Liikenne- ja viestintäministeriö 2007, 6).

Asiakaslähtöisyys on organisaation johdon strateginen valinta. Asiakaslähtöiselle organisaatiolle on ominaista, että se tuntee asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Mitoittamalla palvelunsa keskiarvoasiakkaan tarpeiden mukaan organisaatio ei tuota lisäarvoa asiakkailleen. On asiakkaita, joille riittää alhaisempi palvelutaso; ja on asiakkaita, joilla on kriittisiä erityisvaatimuksia palvelutasolle. Jos palvelu mitoitetaan keskiarvoasiakkaan mukaan, niin kumpikaan asiakasryhmä ei saa haluamaansa lisäarvoa. Olennaista on, että asiakkuutta ei käsitellä kokonaisuutena vaan ryhmissä. Jokaisella asiakasryhmällä on omat tarpeensa, jotka organisaation on tunnistettava ja otettava huomioon palveluja ja tuotteita suunnitellessaan. (Tiehallinto 2009c, 12.)

Tilanteessa, jossa resurssit ovat vähäiset, on tärkeää ymmärtää, miten ne kannattaa kohdistaa, jotta voidaan tuottaa mahdollisimman paljon hyötyä asiakkaille. Tarpeita joudutaan priorisoimaan, jolloin on tärkeää ymmärtää toimenpiteiden vaikutukset eri asiakasryhmille. Lisäksi on tärkeää pystyä kertomaan, kuinka toiminta vastaa asiakkaiden tarpeita, minkälaisia muutoksia asiakastarpeissa on tapahtunut ja mitä toimenpiteitä muutokset edellyttävät. On myös pystyttävä kertomaan, mitä vaikutuksia muutoksilla on asiakkaille. (Tiehallinto 2009c, 13.)

Tiettyjen maanteiden käyttäjien liikenneolosuhteet saattavat heiketä, kun muiden liikkumis- ja kuljetusolosuhteita parannetaan. Hyvin hoidetulla, arvostavalla ja avoimella vuorovaikutuksella parannetaan päätösten hyväksyttävyyttä ja lievennetään mahdollista mielipahaa. (Tiehallinto 2009c, 16.) Joidenkin maanteiden olemassa olo lakkaa kokonaan, ja ne muuttuvat yksityisteiksi, jolloin vastuu tiestä siirtyy valtiolta pääsääntöisesti yksityisille. Asiakslähtöisyys muuttuu todeksi vasta asiantuntijan tavassa toimia ja tehdä työtään (Tiehallinto 2009c).

## **2.4 Asiakkaan kuuntelusta muutokseen**

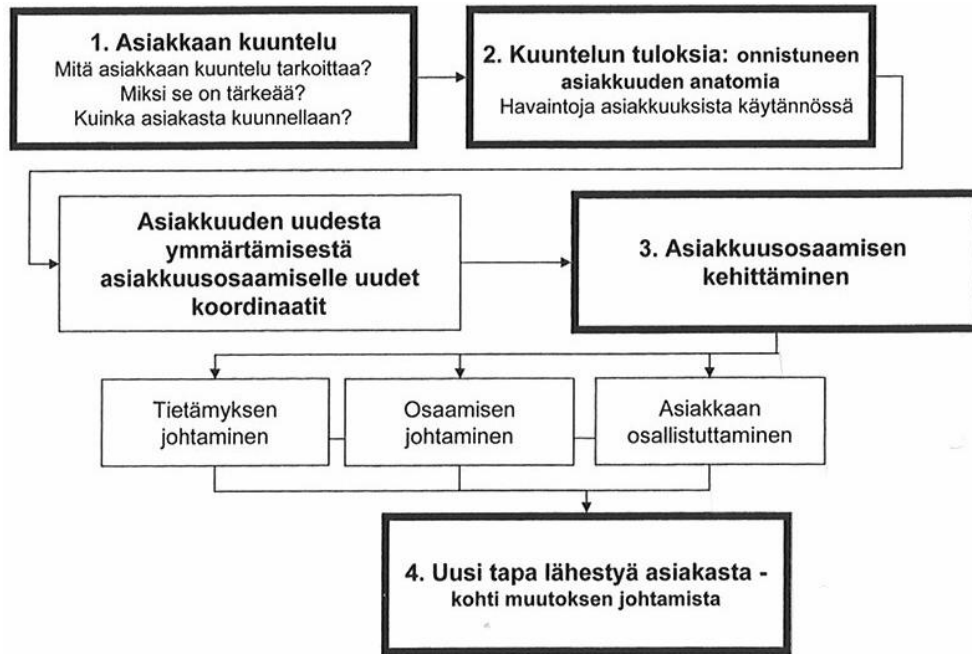
### **2.4.1 Asiakkaan kuuntelu**

Mattinen (2006, 7–8) korostaa asiakkaan kuuntelua. Asiakkaan kuuntelulla pyritään syvempään ymmärrykseen asiakkaan ajatuksista ja toiminnasta. Ymmärrys syntyy menemällä asiakkaan luo ja antamalla hänelle puheenvuoro esimerkiksi haastatteleamalla. Asiakkaat tunnetaan hyvin, mutta on olemassa monta tunnistamatonta kerrosta. Ei riitä, että tiedetään, kuka asiakas on; on tiedettävä, mitä asiakas ajattelee. Mennään syvemmälle asiakkaan ajatuksiin, tekoihin ja sydämiin. Asiakkaan kuuntelu antaa mahdollisuuden parempaan asiakkuusosaamiseen ja empaattiseen vuorovaikutukseen. Kuuntelijan tavoitteena on uusi tapa ajatella ja toimia. Kotterin mukaan muutoksen onnistumiseksi on kuunneltava asiakasta ja ”tavoiteltava sydäntä” (Kotter 2008, 33, 52). Myös Lehtonen kirjoittaa kuuntelemisen taidosta asiakaspalvelussa, hänen mukaansa asiakaspalvelu on itse asiassa kuuntelemista (Pesonen–Lehtonen–Toskala 2002, 115–120).

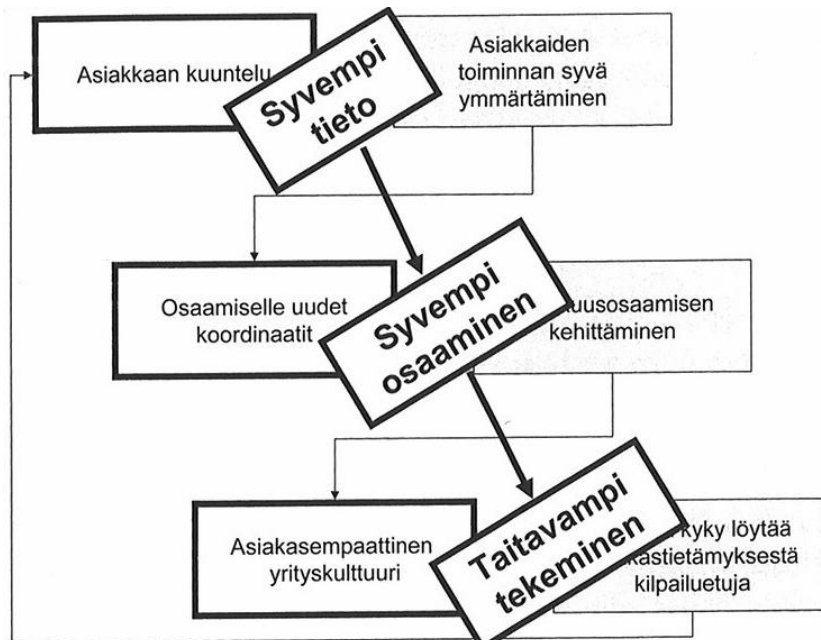
Mattinen (2006, 11–14) puhuu asiakasempatiasta, jonka perustana on asiakkaan kuuntelu. Todellinen asiakasempaattisuus edellyttää kykyä ymmärtää molempia osapuolia sekä asiakasta että työnantajaa, asiantuntija on siinä välissä. Asiantuntijan tehtävä on tutkia, miten eriävät intressit ovat sovittelavissa. Asiakasempatia edistää uutta johtamis- ja viestintäkulttuuria lisäämällä tietämystä, osaamista ja osallistuttamista. Myös Lehtonen puhuu asiakasempaattisuudesta, kun hän puhuu luotettavasta asiakaspalvelijasta (Pesonen ym. 2002, 103–104). Kuviossa 5 esitetään Mattisen malli, miten



asiakkaan kuuntelun tarjoamista lähtökohdista päästään muutoksen johtamiseen ja uuteen tapaan lähestyä asiakasta. Kuvio 6 esittää sen, miten tieto, osaaminen ja tekeminen tulee kytkeä yhteen. (Mattinen 2006, 14, 18.) Näiden kahden kuvion sisältöä käsitellään tässä luvussa 2.4.



Kuvio 5. Asiakkaan kuuntelusta muutosjohtajuuteen (mukaillen Mattinen 2006, 14)



Kuvio 6. Asiakkaan kuuntelusta uuteen tapaan lähestyä asiakasryhmää (Mattinen 2006, 18)

### 2.4.2 Asiakkaan syvä ymmärtäminen

Mattinen (2006, 86–87, 94) toteaa, että kun tiedetään, mitkä asiat ovat asiakkaille tärkeitä, niin tiedetään, millaisia muutoksia pitää tehdä. Osapuolten tavoitteet voivat olla erilaiset, mutta kuuntelu auttaa ymmärtämään, missä asiakkaan odotuksiin vastaaminen on tärkeintä. Asiakkuudet alkavat ja päättyvät. Asiakkaan tilaan liittyy usein oletuksia. Uskotaan, että tiedetään, mitä asiakkaalle tai tässä tutkimuksessa entiselle asiakkaalle kuuluu. Kuuntelu paljastaa usein oletukset vääriksi. Samoin Lehtonen kirjoittaa siitä, että usein oletetaan vastapuolesta asioita ja viestitään sen mukaan, jolloin viestintä ei ole tuloksellista. Vasta sitten kun on selvittänyt vastapuolen näkökannat, voi ryhtyä lähentämään osapuolten eroavia näkökulmia. (Pesonen ym. 2002, 68.)

Negatiiviset yhteydenotot kuuluvat kovimmin, mutta jos syntyy hiljaisuus, niin tiedämme kovin vähän asiakkaan ajatuksista ja toiminnasta. Joskus on tilanteita, joissa asiakas saa kysymyksillään organisaation edustajan hämilleen. On hyvä merkki, ettei kiusallisista asioista vaieta. Terävä, selkeä ja totuudenmukainen vastaus vahvistaa positiivista mielikuvaa organisaatiosta. Huolellisella kuuntelulla ja sen jälkianalyysillä voi virittäytyä seuraaviin taisteluihin. Asiakas ei ehkä ole tyytyväinen lopputulokseen mutta arvostaa organisaatiota, joka haluaa oppia. Asiallinen keskustelu lisää organisaation arvostusta ja osoittaa organisaation oppimishalua. Asiakkailta saamme arvokkaita vinkkejä taitojemme kehittämiseen. Haastateltavat tarjoavat usein signaaleja, jotka on luettava rivien välistä. Toisaalta organisaatiolla voi olla tahtoa kehittää yhteistyötä, mutta ajallisia ja taloudellisia resursseja siihen ei ole. Tulee kuitenkin ottaa kantaa siihen, mikä on toimintatapamme muutoksessa, olemmeko etäisiä tarkkailijoita vai tukevia osallistujia. (Mattinen 2006, 99, 110–111, 121–122.)

Mattinen (2006, 125–126) on sitä mieltä, että teknistä tietämystä ja faktaosaamista korostavissa organisaatioissa esiintymisen osaamiseen ei panosteta. Esiintymisessä tärkeää on uskottavuus. Parhaat viestijät kertovat asian ympärillä tarinoita. He osaavat asiakasempaattisesti kertoa tarinan asiakkaan maailmasta ja kykenevät siten taitavaan vuorovaikutukseen.

Tarinoiden ympärille tarvitaan rentoutta. Hyvältä viestijältä vaaditaan taistelutahtoa, kiteyttämistä, selkeyttä ja hohdokkaita tekoja. Jännittäminen ja kankeus peittävät kovankin luokan asiantuntijuuden. Kotter on sitä mieltä, että huumorilla ja tarinoilla on vahva vaikutus varsinkin, jos ne saavat ihmiset nauramaan. Nauru laukaisee stressiä, ja siitä on etua asian eteenpäin viemiselle. tarinat myös muistetaan kauemmin kuin analyttiset diat. Mutta päinvastoin kuin Mattinen, niin Kotterin mielestä pieni kompurointi esiintymistilanteessa voi olla jopa eduksi asialle. Epätäydellisyys koetaan inhimillisemmäksi, ja tämä saa kuulijat tuntemaan olonsa mukavammaksi ja turvallisemmaksi. (Kotter 2008, 39–40.) Myös Masalin korostaa tarinoiden voimaa viestin perille menossa ja kehottaa löytämään oman tyylin tarinoiden iskemiseen (Valpola ym. 2010, 92).

Useiden organisaatioiden sokea piste on, että ne eivät näe itseään mahdollisuutena asiakkaan toiminnan kehittämiseen. Sokea piste voisi olla tietäjän rooli. Organisaatiolla on oma asiantuntemuksensa asiakkaan toiminnan rajapinnassa, ja tämä osaaminen voidaan muokata asiakkaan käyttöön. Oma tietämys voidaan tuotteistaa asiakasta varten ja tuoda uusiin yhteisiin foorumeihin. Organisaatio voi ottaa erilaisia rooleja asiakkaaseen päin kuten asiakkaan toiminnan tukija tai kehittäjä. (Mattinen 2006, 130–131.) Suurissa organisaatioissa eletään osastoissa, jotka eivät välttämättä tiedä toistensa tavoitteista. Tehokas sisäinen viestintä on avain yhtenäiseen asiakkuuteen. (Mattinen 2006, 113–114.)

Mattinen (2006, 118, 134) viittaa, että tutkimuksessa Onnistuneen asiakkuuden anatomia laaja haastateltujen joukko nosti rehellisyyden voimakkaasti esiin. Rehellisyys liittyy niin viestintään kuin asioiden hoitamiseenkin. Asiakkaita näyttää usein ärsyttävän suurestikin vastapuolen käyttämä kikkailukieli tai kapulakieli. Asiakkuudessa selkeys on valttia. Yksi edellytys roolin nostamiselle asiakkuudessa on kyky puhua oikeilla sanoilla ja oikealla ajattelun tasolla. Myös Kotter korostaa, ettei ikäviä tietoja pidä pantata. On useita syitä siihen, miksi kaikkea tietoa ei kerrota. Voidaan esimerkiksi pelätä tietojen vuotavan tiedotusvälineille, vaikka kaiken tiedon kertominen voisi lisätä ymmärrystä. (Kotter 2008, 56–57.) Ihmisten johtaminen on umpirehellistä toimintaa (Kontiainen–Skyttä 2010, 36–37).

Mattisen mielestä kielteisten asioiden purkamiseen tarvitaan neutraali taho. Vaikeita asioita ei yleensä haluta käydä uudelleen läpi, vaan on helpompi unohtaa. Kuuntelussa mennään kaivelemaan niitä asioita, joita on jäänyt niin sanotusti hampaankoloon. Tarpeeksi syvällisen keskustelun lopputuloksena koloissa ei ole enää kaivelemista. Asiakasta on kuunneltava erityisesti silloin, kun asiakkuus on päättymässä. Tässäkin yhteydessä saavutettu syvä ymmärrys tulee viestinnän tueksi. (2006, 134–135, 140.)

#### 2.4.3 Asiakkuusosaamisen uudet koordinaatit

Asiakkuuden kehittämistä voidaan katsoa esimerkiksi seuraavista näkökulmista: tietämyksen johtaminen, asiakkuusosaamisen johtaminen ja asiakkaan osallistuttaminen, jotka johtavat uuteen tapaan lähestyä asiakasta ja kohti muutoksen johtamista. (Mattinen 2006, 164–165.) Asiakkuusosaaminen tulisi pystyä jalostamaan sydäimestä lähteväksi asiakasempatiaksi. Voiko organisaatiota kohtaan olla empatiaa? Voiko organisaatiota kohtaan olla ymmärtäväinen? Organisaation tekemisiä ja niitä ohjaavia voimia voidaan ymmärtää eli sitä voidaan kutsua empatiaksi. Asiakasempatia tarkoittaa muun muassa vuorovaikutusasennetta, kykyä ymmärtää asiakkaiden ja organisaation tavoitteiden ristiriitaa ja kaiken tietämyksen luovaa soveltamista yhteistyön hyväksi. (Mattinen 2006, 204–205.) Kotter puhuu siitä, että yleisin keino kytkeä muutoksen kohteena oleva ihmisryhmä ja sen ulkopuolinen muuttuva toimintaympäristö on kerätä tietoa, ja tuoda se tarjolle oikealla tavalla oikeaan aikaan (Kotter 2008, 66–67). Kuuntelun päämääränä on ymmärtää asiakkaan kautta, kuinka prosessia tulisi kehittää.

#### 2.4.4 Asiakkaan osallistuminen ja osallistuttaminen

Masalinin mukaan ihmiset pystyvät paljon enempään kuin he uskovat. Ihminen sitoutuu, kun hän saa vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Ihmiset temmataan mukaan yhteisöllisiä toimintatapoja noudattamalla. Yhteisöllisesti luotu tahtotila ja ymmärrys antavat ihmisille voimaa toimia itsenäisesti. (Valpola ym. 2010, 84–85.)

Kun halutaan saada muutos aikaan, niin on hyvä muistaa seuraavat periaatteet. Ensiksikin ihmiset sitoutuvat osallistumalla, ja toiseksi yhteisen tahtotilan aikaansaaminen vaatii perinpohjaista vuoropuhelua. Osallistuttaminen ja osallistuminen ovat välttämättömiä muutoksen hyvälle onnistumiselle. Ihmiset on kutsuttava mukaan miettimään, suunnittelemaan ja järjestelemään. Kun ihmiset paneutuvat yhdessä miettimään tulevaisuutta, niin sen myötä luodaan uusia suhteita ryhmän sisällä, vaihdetaan kokemuksia, saadaan oivalluksia ja luodaan uutta tietoa. Samalla sitoudutaan yhteiseen tulevaisuuteen. Muutoksen läpivienti menee siten hieman helpommin. (Valpola ym. 2010, 86–87.)

Yhteisöllisten menetelmien voima perustuu niiden ryhmää energisoivaan ja vahvistavaan voimaan. Kokonaisuus on enemmän kuin osien summa, eli ryhmä on kyvykkäämpi kuin osallistujien yhteenlaskettu tieto, taito ja tahto. Toiseksi menetelmät sytyttävät ihmisissä sisäisen motivaation, kun on mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Kolmanneksi ne tempaavat ihmiset mukaan tunnekokemuksen voimalla. Kun ihmiset osallistuvat, niin heistä tulee asianosaisia, ja se vahvistaa sitoutumista ja vastuunottoa. (Valpola ym. 2010, 90, 92.)

### 3 LAUKKAUTTAMINEN MUUTOSJOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA

#### 3.1 Muutos ja johtaminen

Russell-Jones (1995, 10, 15) määrittelee muutoksen yksinkertaisesti, että muutoksen tuloksena on tulevaisuudessa jotain erilaista verrattuna nykyhetkeen. Muutokseen kuuluu siirtymävaihe, johon liittyy vaikeuksia. Heiskanen ja Lehikoinen määrittelevät muutosprosessin kolmena vaiheena eli taakse jättäminen, välivaihe eli kaaos ja uuden alkaminen (Heiskanen–Lehikoinen 2010, 50). Muutosta vievät eteenpäin muutoksen veturit eli muutoksen syyt, esimerkiksi lainsäädäntö, raha ja toimintaympäristön muutos. Muutos saattaa olla nopea ja mullistava tai hidaskäyttö ja osa elinkaarta. Russell-Jonesin mukaan julkisen sektorin pitäisi muuttua kohti yksityistämistä, kilpailun lisääntymistä ja kansalaisten asenteiden muuttumista. (Russell-Jones 1995, 17, 23.) Lisäksi muutos voidaan määritellä prosessiksi, jonka aikana käytetään erilaisia menetelmiä ihmisten johtamiseksi uudelle tasolle niiden toiminnassa (Kärnä 2008).

Muutoksen kohteina voivat olla rakenteet, ihmiset tai järjestelmät (Russell-Jones 1995, 28; Kärnä 2008). Taulukossa 1 on esitetty maantien muutosprosessin muutoksen, kehittämisen ja vaikuttamisen kohteet sekä niihin liittyvä asiantuntijuus. Alkuperäinen muutoksen vaikuttamisen kohde on tien omistajavaihdos valtiosta yksityiseksi, mikä vaikuttaa tien varren maanomistajiin ja heidän resursseihin. Jotta muutos saadaan läpivietyä entistä paremmin jatkossa, niin varsinaiseksi muutoksen kehittämisen kohteeksi tässä tutkimuksessa nousee sosiaalinen prosessi ja vuorovaikutus, joissa osallisina ovat sekä asianosaiset tien varren maanomistajat että muutosprosessissa mukana olevat asiantuntijat.

Taulukko1. Maantien lakkauttamisprosessin muutoksen kohteet (mukaillen Kärnä 2008)

Muutoksen kohde	Kehittämisen kohde	Vaikuttamisen kohde	Asiantuntija
rakenteet	(tie)	valtion maantien hallinnollisen luokan muuttaminen yksityiseksi tieksi	hallinnollisen luokan muutoksia läpivievä valtion asiantuntija
ihmiset	tien varren maanomistajien ja asiantuntijoiden resurssit	osaamisen kehittäminen, kurssitus, koulutus, asiakaspalvelutaidot	oppilaitokset, kouluttajat, itsensä kehittäminen
järjestelmät, sosiaaliset prosessit	viestintä, vuorovaikutus, muutosprosessi	- kulttuuri, sisäiset mallit, arvot, johtaminen - yksilön hyvinvointi, ihmisten välisen vuorovaikutuksen kehittäminen - ristiriitojen ratkaisu, ongelmanratkaisutaidot - muutosprosessit, osallistuva ja tukeva muutostoiminta	oppilaitokset, kouluttajat, muutosjohtamisen asiantuntijat

### 3.2 Muutosjohtamisen perusteita

#### 3.2.1 Vellovien tunteiden teoria

Kotter (2008, VII) on vakuuttunut siitä, että mikä tahansa muutos lähtee muutosvalmiudesta ja -tahdosta. Tunne muutoksen pakottavuudesta ja ihmisten tyytymättömyys nykytilanteeseen on oltava riittävän vahva. Ne ovat hyvät lähtökohdat muutoksen hyväksymiselle. Samoin Russell-Jones puhuu muutoksen lähtökohdaksi ihmisten sitoutumisesta ja siitä, että nykytila ei saa olla liian hyvä. Hän puhuu palavasta öljynporauslautasta, jolta on pakko hypätä veteen ja olla muutosvalmis. (Russell-Jones 1995, 29, 64.) Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 50) samoin kuin Lipsanen ja Laakso (2009, 59, 261) ovat sitä mieltä, että muutosprosessi alkaa vasta, kun ihmiset ymmärtävät,

ettei tilanne voi jatkua entisellään. Sekä Kotter että Heiskanen ja Lehikoinen ovat samaa mieltä siitä, että tyytyväisyys ovat myrkyä muutokselle (Heiskanen–Lehikoinen 2010, 50).

Kotterin mukaan muutostahto on luoda todellinen pakottavuuden tunne, joka koostuu ajatuksista, tunteista ja toiminnasta. Se on synnyttävä, koska se on muutoksen keskeinen voimavara. On käytettävä strategiaa, joka vetoaa sydämiin, mieleen, tunteisiin ja järkeen. (Kotter 2008, 5-7.)

Kotter korostaa, että aidon muutosvalmiuden takana on aina tunteita. Tunteet ovat tärkeämpiä kuin ajatukset, kun vaikutetaan ihmisten käyttäytymiseen. On olemassa sanonta, että suuret johtajat saavuttavat päämääränsä ihmisten sydänten ja mielen kautta. Haaste on osata tehdä rationaaliseen ajatteluun vetoavasta asiasta ihmisten sydämet tavoitettava kokemus. Sydämiin vetoavilla toimintatavoilla on viisi perusominaisuutta:

1. Saadaan aikaan henkilökohtainen kokemus.
2. Kokemuksen on vedottava myönteisesti ihmisen kaikkiin aisteihin.
3. Kokemuksilla haetaan huolella mietittyjä vaikutuksia ja tunteita.
4. Kokemuksia ei selitellä eikä perustella.
5. Oikeanlaatuiset kokemukset saavat ihmiset sitoutumaan tunnetasolla päämääriin. (Kotter 2008, 33–36.)

Masalin puhuu ihmisten kohtaamisesta kaikkien aistien välityksellä, mistä syntyy tunnejälkiä, jotka sitovat ryhmän tekemään parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Valpola ym. 2010, 90). Myös Toskala puhuu siitä, että tiedon hankinta alkaa aistien toiminnalla. Tietämisen kohteen havainnot yhdistyvät havaintokokonaisuuksiksi, tunteiksi, mielikuviksi, sanoiksi, käsitteiksi ja ajatuksiksi. (Pesonen ym. 2002, 139.)

Neurologiset ja psykologiset tutkimukset kertovat, että ihmisten viileän loogisen julkisivun takana vallitsee toisenlainen maailma. Kotter käyttää ilmaisua ”vellovien tunteiden teoria”. Johtajat, jotka saavat ihmiset mobilisoitua tekoihin, vetoavat ihmisten sydämiin ja ajatuksiin. (Kotter 2008, 41.)



### 3.2.2 Onnistunut muutos – ajattelun ja tunteiden merkitys

Kotter listaa kaksi pääteemaa aidon muutostahdon luomiseksi eli ensiksi kerrotaan ihmisille tärkeät tosiasiat ja toiseksi voitetaan sydämet ja järki. Kotter ryhmittelee aitoa muutosvalmiutta synnyttävät sydän/järki –strategiat neljäksi päätyypiksi:

1. Tuoda ihmisten tietoon vaikuttavalla tavalla ulkopuolella vallitseva todellisuus.
2. Toimia itse jatkuvasti muutostahdon edellyttämällä tavalla.
3. Etsiä muutoksesta myönteisiä mahdollisuuksia.
4. Voitetaan muutoksen jarruttajat.

Strategiat muuttavat ihmisten asenteita, ajatuksia, tunteita, toiveita, unelmia ja siten myös käyttäytymistä. Vihat ja pelot voidaan näillä taktiikoilla muuttaa tahdoksi laittaa asiat kuntoon. (Kotter 2008, 42–45.)

Kotterin ja Rathgeberin mukaan sulavalla jäävuorella on monet kasvot kuten vanhentuneita prosesseja, tarpeettomia kouluja ja palveluja sekä uusia strategioita, joiden toteutus epäonnistuu. Itse lisään tähän listaan sulavana jäävuorena alkuperäisen palvelutehtävänsä menettäneet maantiet. Kotterin mukaan onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta ovat seuraavat:

1. Saa aikaan kiireen tuntu. Auta havaitsemaan muutoksen ja toiminnan tarve.
2. Kokoa ryhmä muutosta vetämään. Ryhmästä pitää löytyä johtajuus, luotettavuus, kommunikointikyky, auktoriteetti, analyysikyky ja kiireen sisäistäminen.
3. Kehitä muutokselle visio ja strategia. Selvitä, miten tulevaisuus eroaa menneisyydestä ja miten tulevaisuudessa selvitään.
4. Selvitä visio ja kauppaa se muillekin. Varmista, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy sen.
5. Valtuuta toiset toimimaan. Poista esteet, jotta visio toteutuu.
6. Kehitä lyhyen aikavälin voittoja. Saa aikaan muutama onnistuminen mahdollisimman pian.
7. Älä luovuta. Toteuta muutos vaiheittain, kunnes visio on toteutettu.

8. Luo uusi kulttuuri. Pidä kiinni uusista toimintatavoista ja varmista, että ne pidetään. (Kotter–Rathgeber 2005, 124–127.)

Palaan tähän onnistuneen muutoksen kahdeksaan vaiheeseen vielä tutkimuksen johtopäätöksissä, jossa pohdin, mitä vaiheet voivat tarkoittaa tiekunnalle ja hallinnollista muutostyötä tekeväälle asiantuntijalle.

Jos ajattelutapa ja tunteet muuttuvat muutokselle otolliseen suuntaan, niin ne muuttavat käytöstä ja johtavat hyviin tuloksiin. Ajattelutavan muuttamiseksi tulee kerätä tietoa, analysoida sitä ja esittää se niin loogisesti, että ihmiset ymmärtävät sen ja heidän ajattelutapansa muuttuu. Tunteiden muuttamiseksi tulee luoda visuaalisia kokemuksia, jotka muuttavat ihmisten tunteita liittyen tiettyyn asiaan. Tunteiden muuttumisen vaikutukset ovat merkittävämpiä kuin ajattelutavan muutokset. (Kotter–Rathgeber 2005, 128.)

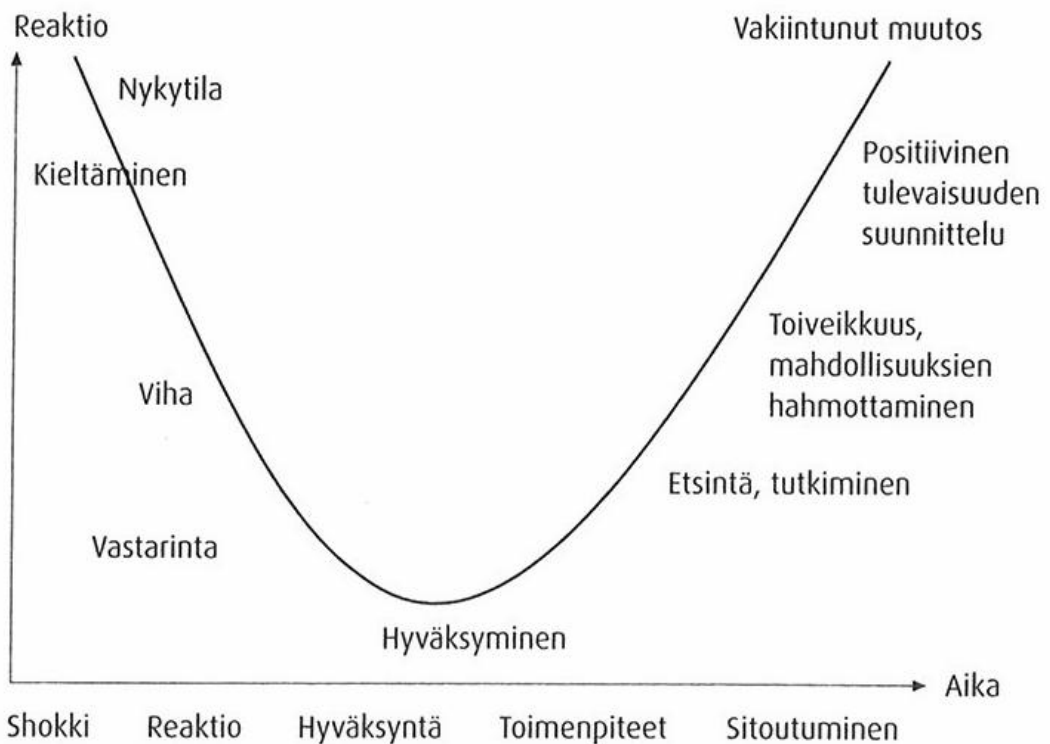
### **3.3 Muutoksen tunteet**

On arvioitu, että aina osa vastustaa muutosta, osa puoltaa ja suurin osa ei tiedä, mitä mieltä on. Yleisesti ihmiset suhtautuvat muutokseen siten, että 15 % on toiveikkaita, 35 % epävarmoja mutta avoimia, 35 % kielteisiä ja skeptisiä ja 15 % pelokkaita, jopa aggressiivisia. (Juholin 2001, 243.)

Kun ihminen saa ensi kertaa tiedon muutoksesta, hän voi yllättyä, järkyttyä tai lamaantua. Jotkut suojelevat itseään kieltämällä tai torjumalla muutoksen. Jossain vaiheessa alkaa tulla pinnalle epäuskon ja vihan tunteet sekä alamme epäillä mahdollisuuksiamme selvitä muutoksesta. Viha saattaa purkautua kritiikkinä ja epäasiallisina asiaan liittymättöminä kannanottoina. Paniikkitunnelmissa yritetään vielä vaikuttaa asiaan neuvottelemalla tai jopa kaupankäynnillä. (Honkanen 2006, 327–328; Arikoski–Sallinen 2007, 72.) Heiskanen ja Lehikoinen kuvaavat muutoksen tunteita tunteiden kurveilla, joissa tässä vaiheessa astuu esiin muutosvastarinta. Vastarinnan jälkeen kaikki romahtaa ja masennumme. Tämän jälkeen voidaan hyväksyä tosiasiat ja alkaa etsiä uusia vaihtoehtoja, miten selvitä tulevaisuudesta. Muutoskäyrä, jota tässä luvussa ja kuviossa 7 kuvataan, pohjautuu Kubler-Rossin 1960-luvulla kehittämään malliin, joka hahmottaa, miten ihminen reagoi muutokseen

ja käsittelee niitä. Muutoskäyrän tiedostaminen auttaa muutoksen läpivientiin ja muutosviestinnän tekemiseen. (Heiskanen–Lehikoinen 2010, 54.) Russell-Jones toteaa, että muutokseen on aina odotettavissa kielteistä suhtautumista, ja hän kuvaa ihmisten kielteisiä tunteita lähes samanlaisella käyrällä kuin Honkanen sekä Heiskanen ja Lehikoinen. Mutta heistä poiketen Russell-Jones kuvaa lisäksi ihmisten myönteisiä asenteita muutoksessa, mikä myös tarvitsee johtamista. (Russell-Jones 1995, 62–63.) Kuviossa 7 esitetään ihmisen tunneperäistä suhtautumista muutokseen. Pystyakseli kuvaa ihmisen tunne-energian määrää kussakin tunteen vaiheessa. Vaaka-akseli kuvaa, missä järjestyksessä eri tunteet esiintyvät. Pystyakselilla voidaan kuvata myös psyykkistä tasapainoa, vaiheiden pituudet ja voimakkuudet vaihtelevat (Mossboda–Peterson–Rönholm 2008, 75).

## Tunteiden kurvit



Kuvio 7. Tunteiden kurvit muutuskäyrällä (Heiskanen–Lehikoinen 2010, 54)

Jotta ihminen voi sitoutua muutokseen, täytyy se hyväksyä mielen tasolla. Hyväksyminen vaatii ensin muutoksen eri elementtien ymmärtämistä. Ymmärrystä ei voi antaa suoraan kenellekään, eli ymmärrys ei synny pelkästään informaatiota saamalla. Ymmärrys syntyy osallistumisen ja vaikuttamisen kautta. Vain ihmisten oman ajatteluprosessin myötä voi syntyä sitoutumista. (Konttinen–Skyttä 2010, 46–48.)

### **3.4 Muutosvastarinta ja muut muutoksen esteet**

Muutosvastarinta on muutosprosessin vaikein osa-alue. Muutosvastarinta on merkki siitä, että muutos on alkanut. On luonnollista, että ihmiset kantavat huolta tulevaisuudestaan. Kun muutos ei etene halutulla tavalla tai epäonnistuu, niin syyllinen on usein muutosvastarinta. Muutoksen läpivienti on vaikeampaa nykyisin kuin ennen, koska ihmiset ovat valveutuneita ja kyseenalaistavat asioita. (Heiskanen–Lehikoinen 2010, 56–57; Salminen 2001, 35; Erämetsä 2003, 99.) Muutoksen vastustamisen suurin syy on tiedon puute, tietämättömyys. Toiseksi painavin syy on, että ihmiset kokevat, etteivät he osaa, osaamattomuus. Vasta tämän jälkeen tulee muutoksen vastustamisen syynä ihmisten motiivit ja se, hyväksyvätkö he muutoksen vai eivät. Ja on hyvä muistaa, että joskus muutosta vastustetaan vain periaatteen vuoksi. (Honkanen 2006, 370–371.) Myös Russell-Jones listaa muutoksen tunteita seuraavasti: ollaan huolissaan tulevaisuudesta, pelätään suurta vastuuta, ollaan huolissaan suhteista muihin asianosaisiin, ollaan epävarmoja omasta roolista sekä kyvyistä ja osaamisesta. Tällaisia huolia voidaan vähentää viestinnällä. (Russell-Jones 1995, 70.) Kaikki tässä luvussa esiin tulleet muutoksen tunteet esiintyvät myös tutkimusaineistossa. Salminen sanoo, että muutosvastarinta on terveen ihmisen ominaisuus. Kriittikön tyytyminen tilanteeseen on merkki epävakaa persoonallisuudesta. (Salminen 2001, 36; Erämetsä 2003, 98.) Muutosvastarinnassa on runsaasti energiaa, joka kannattaa valjastaa muutoksen edistämiseen (Arikoski–Sallinen 2007, 69).

Russell-Jones esittää muutoksen esteiksi kulttuurin ja ihmiset, jotka ovat erottamattomasti yhteydessä toisiinsa. Muutoksen suurimmat esteet ovat

ihmisten vastarinta, vääränlainen kulttuuri, huono suunnittelu ja viestintä, riittämätön seuranta ja puutteelliset muutosjohtajataidot. Esteet pitää joko poistaa, kiertää tai ylittää. (Russell-Jones 1995, 44–45.) Tässä tutkimuksen kulttuuriksi voidaan ymmärtää kansakunnan toimintatavan, eli kansa on tottunut, että valtio hoitaa tietyt asiat kuten tiet ja postin.

### **3.5 Muutosviestintä**

#### **3.5.1 Ei muutosta ilman viestintää**

Heiskanen ja Lehikoinen määrittelevät muutosviestinnän osaksi strategista viestintää. Muutosviestintä on perusviestinnän, vuorovaikutuksen ja osallistamisen tehostamista. Muutosviestinnän tavoitteena on saada ihmiset ymmärtämään, mistä on kysymys, miksi muutos on välttämätön ja mihin sillä pyritään. Toisaalta muutosviestinnän tavoitteena on osallistaa ihmiset ja saada heidän osaamisensa muutoksen toteuttamiseen. (Heiskanen–Lehikoinen 2010, 19–20; Ikävalko 1995, 116–117; Juholin 2001, 243.) Ellei synny ymmärrystä, ei synny myöskään sitoutumista. Epäselvät ja ristiriitaiset viestit synnyttävät hämmennystä ja epäluottamusta. (Juholin 2001, 244.) Haastatteluaineisto sisältää muun muassa vastauksen ”Asia herätti kysymyksiä, mitä tämä tarkoittaa?”, joka oli ensireaktio sanomalehdessä olleeseen lakkauttamiskuulutukseen. Vastaus kuvastaa syntyneitä hämmennystä.

Myös Juholin määrittelee muutosviestinnän osaksi strategista viestintää. Lisäksi Juholin määrittelee muutoksen muutosviestinnän yhteydessä organisaation sisällä tai ympäristössä tapahtuvaksi prosessiksi, joka edellyttää toimintatapojen perusteellisia muutoksia ja vaatii monisuuntaista vuorovaikutusta. Muutosviestinnässä on kyse asioiden syvällisestä käsittelystä. Muutosviestinnän tehtävänä on sekä kuvata että toteuttaa muutosta. Yllättävä asia vaatii syiden, taustojen ja seurausten kertomista. Hoitamaton tai huonosti hoidettu viestintä voi johtaa kriisiin, jolloin tarvitaan kriisiviestintää. (Juholin 2001, 242.) Samoin Salminen korostaa viestinnän merkitystä muutoksen onnistumisessa. Hän arvioi, että tärkein muutoksen epäonnistumisen syy on huono viestintä. (Salminen 2001, 40.)

Ratkaisevaa on, miten muutoksesta viestitään: ilmoitusluonteisena asiana vai muutoksen toteuttamiseen kutsuen ja jopa yleisiä totuuksia kyseenalaistaen. Viestintä ei yksin ratkaise ongelmia, mutta se voi madaltaa muutosvastarintaa ja auttaa motivoimaan ihmisiä muutokseen. Muutokseen sitoutuminen vaatii jatkuvaa tietoa ja konkreettisia näyttöjä muutoksen etenemisestä. Kun asiat kerrotaan avoimesti, aidosti ja uskottavasti, niin ihmiset kokevat, että organisaatio ymmärtää vastuunsa, ennakoii tulevaa ja toimii sen mukaisesti. Juholin korostaa myös jokaisen yksilön omaa vastuuta ottaa asioista selvää eikä vaan jäädä odottamaan valmista. (Juholin 2001, 244.)

Heiskanen ja Lehikoinen listaavat muutamia asioita, miksi viestintä on tärkeää muutoksessa:

1. Viestintä luo ymmärrystä muutokselle.
2. Viestinnän avulla osallistetaan ja sitoutetaan ihmiset muutokseen.
3. Viestinnän avulla päästään vuorovaikutukseen ja yhteiseen oppimiseen.

(Heiskanen–Lehikoinen 2010, 22.)

Kaikki muutokset liittyvät jollakin tavalla tunteisiin. Keskeistä on, että ihmisten täytyy hyväksyä muutos myös tunnetasolla. Muutoksessa tunneviestinnän, järjen ja sydämen merkitys korostuvat. Täten on viisautta tehdä muutoksessa tilaa tunteille. Läsnäolo, läheisyys, suorat kokemukset ja henkilökohtaiset kontaktit ovat arvokkaita, koska ihmiset kaipaavat informaatiotulvan keskellä jotain tuttua ja turvallista. (Heiskanen–Lehikoinen 2010, 22, 24, 49.) Myös Salmisen mukaan on muutoksessa annettava tilaa tunteille (Salminen 2001, 136, 168). Erämetsän mukaan tunteita ei voida kieltää, mutta niihin voidaan vaikuttaa. Tunteet on hyväksyttävä, ja niitä on kuunneltava ja ymmärrettävä, mikä vaatii paljon vuorovaikutusta nimenomaan muutoksen alkuvaiheessa. (Erämetsä 2003, 100–101.)

Russell-Jones korostaa, että avoin viestintä on tärkeä osa muutosohjelmaa. Jos viestintä ei toimi, liikkeelle pääsee huhuja, jotka synnyttävät epäluuloa ja vastarintaa. Hän esittää viisi kysymystä muutosviestinnälle:

1. Keille? Tietoa annetaan jokaiselle, joka sitä tarvitsee.
2. Milloin? Sisäinen tiedotus on ennen ulkoista. Tiedota heti.
3. Mitä? Kerro tosiasiat, mitä tehdään nyt ja mitä tehdään tulevaisuudessa.
4. Miten? Valitse oikea viestintäkanava: tiedote, tiedotustilaisuus.
5. Kuka? Muutoshankkeesta vastaava vastaa, viestintäosaston ammattitaito käyttöön. (Russell-Jones 1995, 96–101; Ikävalko 1995, 113–116, 118.)

Itse lisäksi viestintäkanaviin kirjeet, sanomalehdet, yleisötilaisuudet, radion ja television, joita muun muassa käytetään tiedottamisessa maanteiden lakkauttamisprosesseista. Juholin korostaa muutosviestinnässä monikanavaisuutta, jolla on mahdollisuus vastata tiedon ja vuorovaikutuksen vaatimuksiin (Juholin 2001, 250). Toskala muistuttaa, että nykyteknologiainkin aikana suurin osa ihmisistä haluaa käyttää sitä tiedonvälityksen muotoa, johon on tottunut (Pesonen ym. 2002, 138).

### 3.5.2 Ikävän muutoksen kertominen ja proaktiivinen viestintä

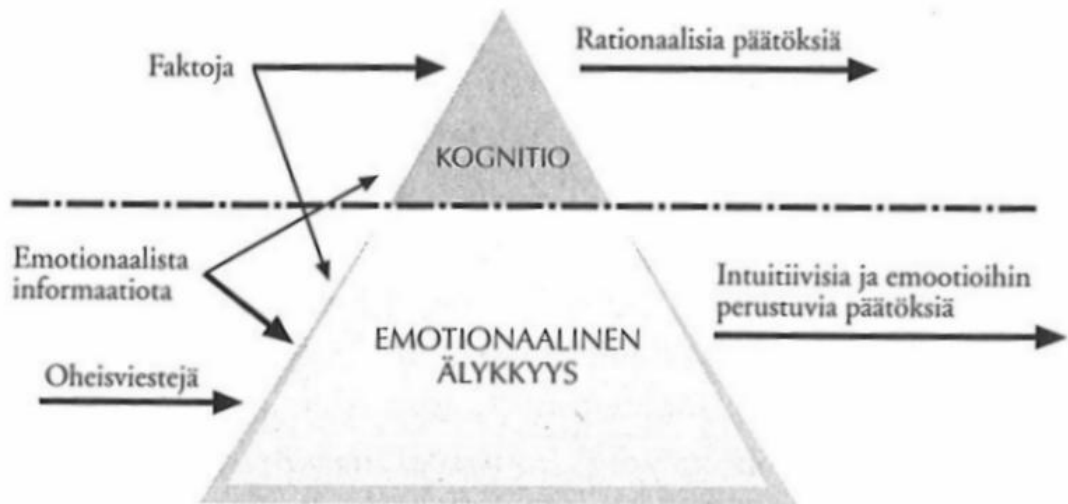
Ikävalko (1995, 112, 120, 122) toteaa, että ikävän muutoksen kertominen voi olla niin vaikeaa, että siitä päätetään vaieta. Kuitenkin ikävästäkin asiasta pitää pystyä tiedottamaan avoimesti ja rehellisesti. Pahinta, mitä voi tehdä, on kertoa vain osa totuudesta. Muutosviestinnässä pätee kolmen o:n ja a:n periaatteet eli oitis, oikein ja oma-aloitteisesti sekä aktiivisesti, ammattitaitoisesti ja ajankohtaisesti. Vaikean asian kertomisessa henkilökohtainen vuorovaikutus on tehokkainta, ja vuorovaikutustilanteessa asia kannattaa keskustella loppuun asti. Haastavissa asiakastilanteissa eivät riitä yksin yleiset puheviestinnäntaidot, vaan lisäksi tarvitaan asennetta, aloitteellisuutta, ajattelua ja mielikuvitusta (Hjelt-Putilin 2005, 57). Juholin korostaa, että muutos on saatava kohderyhmän tietoon ennen kuin sitä käsitellään tiedotusvälineissä (Juholin 2001, 246). Maanteiden lakkauttamisprosessissa lähetetään ensimmäiseksi kirje asiasta asianomaiselle kunnalle, jonka jälkeen asiasta kuulutetaan alueen lehdissä. Kolmannessa vaiheessa järjestetään yleisötilaisuus.

Reaktiivinen viestintä vastaa kysymykseen miten mutta ei miksi, mikä koetaan ylimielisyytenä sekä synnyttää epäilyjä ja pelkoja. Jos ihmiset eivät saa tietoa, he luovat sitä itse, ja se on yleensä väärää. Reaktiivisen viestinnän, jossa kerrotaan jo tapahtuneita asioita ja joka on muodollista, vastakohta on proaktiivinen viestintä. Proaktiivinen viestintä on askeleen edellä asioiden tapahtumista, ja sitä voidaan käyttää muutoksen hallinnassa. Se on vuorovaikutusprosessi, jolla pyritään keskustelun ylläpitoon ja muutoksen ymmärrykseen. Viestinnällä rohkaistaan ihmisiä kohtaamaan muutos, jonka juuret ovat esimerkiksi toimintaympäristössä: jos ympäristö vaatii muutosta, vaihtoehtoja ei ole. Muutoksessa perinteinen ylhäältä–alasmalli ei toimi, koska ihmiset kyseenalaistavat asioita, joita he eivät ymmärrä ja joista he eivät voi päättää. Muutostilanteessa ihmiset haluavat olla tekijöitä eivätkä vain viestinnän kohderyhmä. Tässä voisi käyttää hyväksi erilaisia ryhmätyömalleja. (Juholin 2001, 247–248.)

### 3.5.3 Muutosviestinnän järki ja tunteet

Muiden ihmisten hyvä tunteiden johtaminen perustuu muutosjohtajan hyvään itsetuntemukseen. On ymmärrettävä omat tunteet, jotta voi ymmärtää muiden tunteita ja vaikuttaa niihin. Tehokas viestintä vaikuttaa tosiasioilla ja tunteilla. Kuvioista 8 käy ilmi, miten ihmisen ajattelevaan mieleen, kognitioon, vaikutetaan tosiasioilla; mutta ihmisen ajattelun taustaoletuksiin vaikuttaminen vaatii oheisviestejä ja muita tunteisiin, emootioihin vaikuttavia viestejä, joita tarvitaan hyvin johdetun muutoksen läpiviemiseen. (Salminen 2001, 165–166.)





Kuvio 8. Tosiasioilla ja tunteilla tehokkaaseen viestintään (Salminen 2001, 166)

Emotionaaliseen älykkyyteen eli tunteisiin voidaan vaikuttaa seuraavasti:

1. Lähettämällä asenteisiin ja arvoihin vetoavia viestejä, jotka ovat niin laaja-alaisia, että niiden avulla ihminen pystyy muodostamaan ajatusmallin muutoksen perusteista, tavoitteista ja toteutumismahdollisuuksista.
2. Lähettämällä viestejä, joiden perusteella vastaanottaja pystyy muodostamaan käsityksen viestin lähettäjän tunteista, arvoista ja asenteista. Sanallisen viestinnän kanssa lähetetään samansuuntaista sanatonta viestintää. (Salminen 2001, 167.)

Toskala kuvaa samaa asiaa hieman eri sanoin, eli tiedon koostumisessa on kaksi järjestelmää. Toinen perustuu ajatteluun ja toinen tunteisiin. Tietämisen lopputulokset muodostuvat näiden kahden järjestelmän vuoropuhelusta, joka määrää ihmisen käyttäytymistä. (Pesonen ym. 2002, 146.) Ponteva korostaa järjen ja tunteen välistä vuoropuhelua muutoksen käynnistyessä. Lisäksi hän tuo esille, että myös ryhmällä on tunteet. Ryhmän tunteisiin vaikuttavat useiden yksilöiden tunteet, jotka voivat olla hyvin erilaisia. (Ponteva 2010, 29; Ylikoski 1995, 26–27.) Ylikosken mukaan vuoropuhelua käyvät järki, tunteet ja tahto. Tahto varmistaa, että tunteet tulevat kuulluiksi, mutta eivät peitä järjen ääntä. Tahto-tilaan päästään harvoin suoraan, vaan reitti sinne kulkee useimmiten järjen ja tunteiden kautta. (Ylikoski 1995, 23; Kontiainen–Skyttä 2010, 32–33.)

Samoin kuin Salminen myös Lehtonen pohtii vaikuttamisesta ihmisen kaikkiin tasoihin markkinointitoimenpiteinä, kun hän puhuu julkisyhteisöjen asiakaspalvelusta. Markkinointiviestintä eli organisaation tavoitteiden tukeminen viestinnän avulla kuuluu myös julkisyhteisöjen kuten valtion toimintaan. Yhteiskunnallinen markkinointi tähtää muutoksien aikaansaamiseen ihmisten tiedoissa, arvoissa ja asenteissa sekä käyttäytymisessä. Julkisten palvelujen markkinoinnissa kognitiivisen tason tavoite on viranomaisen toiminnan ymmärtämistä auttavan tiedon lisääminen. Arvo- ja asennetasoa koskee sellainen markkinointi, jolla vähennetään ennakkoluuloja ja liitetään viranomaiseen myönteisiä arvoja. Käyttäytymiseen vaikuttava markkinointi haluaa muuttaa ihmisten käyttäytymisrutiineja esimerkiksi liittämällä niihin jonkin julkisen palvelun käytön tai kuten tämän tutkimuksen tapauksissa jonkin julkisen palvelun käytön loppumisen. (Pesonen ym. 2002, 66–67.)

Lehtonen listaa seuraavat viestinnälliset keinot, kun pyrkimyksenä on, että kohderyhmä ymmärtää organisaation tavoitteet:

1. Yritä nähdä tilanne kohderyhmän näkökulmasta.
2. Älä oleta kohderyhmän näkevän kokonaisuutta ja tilannetta juuri niin kuin organisaatiosi.
3. Muista, että kohderyhmä ei aina ymmärrä sinun ammattikieltäsi ja erikoissanastoasi.
4. Ota huomioon, ettei kohderyhmä luultavasti ymmärrä esityksesi perusteluja samalla tavalla kuin organisaatiosi. (Pesonen ym. 2002, 70.)

Yllä mainitusta kohdasta neljä kertoo esimerkki eräästä maantien lakkauttamiseen liittyvästä muistutuksesta, jossa vedottiin, ettei lakkauttaminen ole perusteltua säästösyistä. Säästösyitä ei ollut mainittu missään vaiheessa, ei puhutussa eikä kirjallisessa viestinnässä tarkoituksellisesti, koska nettosäästöt eivät ole lakkauttamisten perusteena.

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄT

### 4.1 Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus

Tämä tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena. Menetelmäkirjallisuudessa on keskusteltu sen lähestymistavasta, eikä tutkijoiden kesken ole yksimielisyyttä siitä, onko se tutkimusmenetelmä vai -tapa. Esimerkiksi Laine väittää, ettei tapaustutkimus ole tutkimusmenetelmä vaan tutkimustapa tai -strategia (Laine–Bamberg–Jokinen 2007, 9). Toisaalta Metsämuuronen väittää, että tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii tapahtumaa tai ihmistä tietyssä ympäristössä (Metsämuuronen 2008, 16). Yin mukaan tapaustutkimus eli case study on yksi tutkimusmenetelmä tehdä yhteiskunnallista tutkimusta (Yin 2009, 2).

Tapaus voi olla lähes mikä tahansa: yksilö, ryhmä, koulu, potilas, asiakas, sairaala, osasto ja niin edelleen (Metsämuuronen 2008, 16). Lisäksi Laine lisää edellä mainittuun tapausten joukkoon yhteisön, organisaation, kaupungin, valtion, sivilisaation, tapahtumankulun ja kumppanuuden (Laine ym. 2007, 10–11). Tapaus voi olla jossain suhteessa muista erottuva, se voi olla poikkeava joko kielteisesti tai myönteisesti (Metsämuuronen 2008, 16; Yin 2009, 2). Tapaustutkimukseen liittyy kiinnostus jotain tiettyä jännitettä kohtaan, eli tapaus on kirjaimellisesti ”tapaus”. On syytä erottaa toisistaan tapaus ja tutkimuksen kohde. (Laine ym. 2007, 10.) Tässä tutkimuksessa tapaus on maantien lakkauttamisprosessi. Lakkautettava maantie poikkeaa muista maanteistä siten, että se on menettänyt alkuperäisen palvelutehtävänsä välittää yleistä liikennettä. Tämän tutkimuksen kohteena ovat lakkautettava maantie ja tien varren maanomistajat.

Tapaustutkimukseen kuuluu, että tapauksesta pyritään hankkimaan tietoja monin tavoin (Metsämuuronen 2008, 17; Laine ym. 2007, 10–11; Yin 2009, 2). Puhutaan triangulaatiosta, jota on neljä tyyppiä: aineisto-, menetelmä-, teoria- ja tutkijatriangulaatio. Aineistotriangulaatio tarkoittaa, että aineistoa kerätään eri lähteistä ja eri tavoilla. Menetelmätriangulaatiossa käytetään useampaa menetelmää, millä kyetään varmistamaan aineiston kattavuus ja

laatu. (Laine ym. 2007, 23–24.) Nimenomaan triangulaatio muuttaa Yin mukaan tapaustutkimuksen pehmeästä tutkimuksesta kovaksi tutkimukseksi (Yin 2009, 2).

Tapaustutkimuksen etuja ovat

1. Tapaustutkimus on jalat maassa -tutkimusta.
2. Tapaustutkimuksen aineisto on voimakkaasti totta.
3. Tapaustutkimus sallii yleistyksset.
4. Tapaustutkimus pystyy tarjoamaan tukea vaihtoehtoisille tulkinnoille.
5. Tapaustutkimus on askel toimintaan. Niiden tuloksia sovelletaan usein käytäntöön.
6. Tapaustutkimuksen raportti on mahdollista tehdä kansantajuiseksi välttämättä tiedeslangia. (Metsämuuronen 2008, 17.)

Staken mukaan yksi tärkeimmistä kysymyksistä tapaustutkimusta tehtäessä on, mitä voimme oppia tapauksesta. Koska tapaustutkimuksella tutkitaan usein monimutkaisia ja ajallisesti pitkiä ilmiöitä, se soveltuu vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. (Laine ym. 2007, 10.) Yin mukaan tapaustutkimus on menetelmä, jota on asiallista käyttää, kun etsitään vastausta johonkin yhteiskunnalliseen ilmiöön kysymyksillä kuinka tai miksi ja kun edellytetään vastaukseksi laajaa ja syvällistä kuvausta ilmiöstä (Yin 2009, 4). Tapaustutkimuksessa käydään ideoiden ja todisteiden välistä vuoropuhelua. Ideat auttavat ymmärtämään todistusaineistoa, ja toisaalta aineiston avulla testataan, laajennetaan tai täsmennetään ideoita. Ideat voivat tulla tutkijan omasta elämänpiiristä, kirjallisuudesta ja niin edelleen. (Laine ym. 2007, 19–20.)

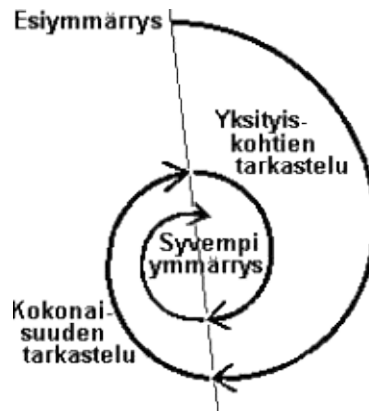
Tapaustutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkijaa motivoi alustava tieto siitä, että tapaus on jollain lailla tärkeä, mutta sen lopullinen merkitys paljastuu tutkimuksen kuluessa. (Laine ym. 2007, 10.) Tutkimuksen tavoitteena voi olla marginaalisten tai alistettujen ryhmien tilanteen esiin tuominen, jolloin niistä voidaan luoda uutta tietoa (Laine ym. 2007, 19–20). Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää asiaa entistä syvällisemmin (Metsämuuronen 2008, 17). Lakkautettavia maanteitä voidaan pitää tällaisena marginaaliryhmänä.

Tapaustutkija etsii toisaalta, mikä on yhteistä ja toisaalta mikä on erityistä. Yleisesti ottaen tapaus ei ole yleistettävissä, mutta tapaustutkimus voidaan ymmärtää askeleena kohti yleistämistä. Yleistämistä tärkeämpää on tapauksen ymmärtäminen. (Metsämuuronen 2008, 18.) Kuitenkin Laineen mukaan tapaustutkimuksen tuloksia voidaan yleistää yleistämisen perinteisessä mielessä eli ”mistä tämä tapaus on tapaus” ja ”mitä voimme tapauksen perusteella sanoa tutkimuskohteesta, jota tapaus ilmentää.” Tutkijoiden mielipiteet jakaantuvat puolesta ja vastaan tässä asiassa. (Laine ym. 2007, 27–28.) Tämä tutkimus pyrkii käyttämään tapaustutkimuksen elementtejä hyväksi, tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen ja aineistolähtöinen.

#### **4.2 Hermeneuttinen kehä ja tutkimuksen eteneminen**

Tutkimus on toteutettu aineistolähtöisenä tutkimuksena. Se muotoutuu laadullisessa tutkimuksessa prosessin aikana esiymmärryksestä aineiston tulkinnan kautta ilmiön kuvailuun. Esimerkkinä tästä on hermeneuttinen kehä, joka kuvaa tutkijan ymmärtämisen tapaa. (KAJAK 2010; Vilkkä 2005, 146.)

Hermeneuttisella kehällä tarkoitetaan ilmiön tulkintaprosessin kehämäistä liikettä, jossa kokonaisuuden ymmärtäminen tapahtuu kehämäisesti. Kokonaisuus ymmärretään yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta. Ymmärtämistä ohjaa tutkijan esiymmärrys, joka voi olla tutkijan oman historian muokkaama. Tutkijan on tiedostettava omat ennakkokäsityksensä tutkittavasta ilmiöstä. Hermeneuttisen kehän soveltaminen perustuu siihen, että tutkija tuntee tutkimansa ilmiön maailman. Tutkija etenee aineistossa, joka alkaa muuttaa esiymmärrystä, ja toisaalta myös esiymmärrys vaikuttaa aineiston sisällön ymmärtämiseen. Tulkintakehässä liikutaan eteenpäin ja taaksepäin, tekstiä luetaan ja arvioidaan, ja uuden tiedon asteittainen omaksuminen ja lopulta oivaltava ymmärtäminen johtaa syvempään ymmärtämiseen. (KAJAK 2010; Vilkkä 2005, 146–150.) Mukailtu hermeneuttinen kehä on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Hermeneuttinen kehä (mukaillen Siljander 1988, 115; Aalto-yliopisto 2010)

Esiymmärrystä on se tieto, mitä minulla on tästä aiheesta ennen tutkimuksen aloittamista. Esiymmärrystä ovat muokanneet koulutus, opiskelu ja työkokemus. Yksityiskohtien tarkasteluun päästään haastattelujen tuottamien aineistojen analysoinneissa ja niistä johdettavissa tuloksissa. Kokonaisuuden tarkastelussa verrataan analysointeja kerättyyn tietoperustaan. Syvämpään ymmärrykseen pyritään pääsemään, kun kokonaisuuden tarkastelua peilataan esiymmärrykseen. Taulukossa 2 esitetään tutkimuksen ajallista etenemistä.

Taulukko 2. Tutkimuksen eteneminen

Toimenpide	Toimintatapa	Aika	Muuta
Aineiston hankinta	Learning Cafe	15.–16.3.2010	Muuta kokeilu
Aineiston hankinta	haastattelu	26.7.; 28.7.; 4.8.2010	
Aineiston litterointi	äänitteiden tekstimuotoon muuttaminen	elokuu 2010	
Aineiston lukemista		syyskuu 2010	
Aloitusseminaari	esitys	25.9.2010	
Raportin kirjoittamista I tarkistus		lokakuu 2010 11.10.2010	työnohjaaja, äidinkielen opettaja
Aineiston analysointi		marraskuu 2010	
Kolmikantaneuvottelu	tapaaminen	23.11.2010	oppilaitoksen ja työpaikan edustajat ja opiskelija
Aineiston tietoperustan kirjoittaminen ja tulkinta		joulukuu 2010	
II tarkistus		19.1.2011	työnohjaaja, äidinkielen opettaja
Kypsyyskoe	essee	29.1.2011	
Loppuseminaari	esitys	19.2.2011	

Päätöksen aiheesta tein alkuvuodesta 2010. Keväällä kokeilin aineiston keruumenetelmänä Learning Cafe-ryhmätyömallia kahdessa yleisötöiläisyydessä, jotka koskivat viiden polun lakkauttamista. Maantielain mukaan polut ovat hallinnolliselta luokaltaan maanteitä. Mutta kyseisellä menetelmällä en saanut tarpeeksi aineistoa, jotta olisin tämän tutkimuksen voinut kohdistaa kyseisiin polkuihin; niin tein teemahaastattelut kolmen lakkautetun maantien tiekunnan puheenjohtajalle kesän aikana.

Syksyllä kirjoitin haastattelut puhtaaksi ja tutustuin aineistoon useaan kertaan, minkä jälkeen aloitin raportin kirjoittamisen aiheen valinnasta, tutkimuksen esittelystä, tieliikenneväylyistä ja toimintaympäristöstä sekä aineistosta ja menetelmistä. Kirjoitin osittain myös haastattelujen tuloksista teemahaastattelujen teemojen mukaisesti ja tutkimuksen luotettavuudesta yleisellä tasolla.

Ensimmäisen kirjoitusvaiheen jälkeen tein aineiston analysoinnin, jonka aikana alkoi näyttää siltä, että aineiston luokittelu johtaa muutoksen eri tunteisiin ja sitä kautta muutosviestintään ja muutosjohtamiseen. Tällä perusteella aloin kirjoittaa tietoperustaa asiakkaan kuuntelusta ja muutosjohtamisesta, mikä johti siihen, että jouduin kirjoittamaan luvun viisi eli tutkimuksen tulokset uudelleen. Olin otsikoinut luvun viisi teemahaastattelun teemoin

- yksityistämisen prosessin aika,
- tiekunnan ja hoitokunnan perustamisaika ja
- muutoksen jälkeinen aika,

jotka sitten otsikoin vastaamaan muutoskäyrän tunteita: kieltäminen, vastarinta, hyväksyminen, etsiminen, toiveikkuus ja positiivinen tulevaisuuden suunnitteleminen. Lopuksi tein johtopäätökset ja vertasin tutkimusta yhteen opinnäytetyöhön, Liikenneviraston tutkimukseen ja amerikkalaiseen tutkimukseen. Yin mukaan (2009, 166) raporttia ei tarvitse kirjoittaa järjestyksessä, vaan se voidaan kirjoittaa niin sanotusti nurinpäin, "inside-out" tai taaksepäin, "backwards".

## 4.3 Aineiston hankinta

### 4.3.1 Learning Cafe -menetelmä

Tutkimuksen aineisto pyrittiin hankkimaan Learning Cafe-menetelmällä. Learning Cafe-menetelmässä on tarkoituksena kirjoittaa ja piirtää ajatuksensa tietystä aiheesta pöytäliinoin. Pöytiä ja ryhmiä on useita. Ryhmät kiertävät pöydästä toiseen. Pöydässä on emäntä tai isäntä, joka vauhdittaa keskustelua, tekee muistiinpanoja ja yhteenvedon. Muut pöytäseurueen jäsenet toimivat tiedon siirtäjinä. Pöydässä käydään pienryhmäkeskustelua aiheesta tietty aika, jonka jälkeen vaihdetaan pöytää. Emäntä tai isäntä jää pöytään, muut seurueen jäsenet etsivät itselleen uuden istumapaikan toisesta pöydästä. Pöytäliinoin tuotettu materiaali koostetaan muistioksi. Menetelmästä käytetään myös termiä World Cafe. (Valpola ym. 88–90, 93–94, 100.)

Halusin kokeilla aineiston keruumenetelmänä kyseistä tapaa, koska maantien lakkauttaminen on tunteita herättävä prosessi, ja halusin, että jokainen tulisi kuulluksi ja hiljainen tieto esille. Toisaalta halusin kokeilla jotain uutta aineiston keruumenetelmää opinnäytetyön teossa. Learning Cafe-menetelmää käytettiin viittä polkua koskevissa kahdessa yleisötilaisuudessa. Yleisötilaisuus järjestetään lakkauttamisprosessin alkuvaiheessa. Tilaisuudessa esitellään lakkauttamistiesuunnitelmaa, ja läsnäolijat voivat lausua mielipiteensä asiasta. Yleisötilaisuudesta kuulutetaan maakunnan kahdessa päälehdessä ja lisäksi paikallislehdissä.

Learning Cafe-menetelmän kokeilu aineiston hankinnassa onnistui vain osittain. Epäonnistuminen johtui kahdesta syystä. Ensiksikin osanottajamäärä jäi odotettua pienemmäksi, 21 henkilöön. Odotin noin 50 henkilöä eli vähintään 10 henkilöä polkua kohti. Toiseksi ensimmäisessä yleisötilaisuudessa menetelmä ei toiminut tarkoitetulla tavalla kaikissa pöydissä, sillä ihmiset kyllä keskustelivat, mutta sanottua ei kirjattu talteen. Toisessa yleisötilaisuudessa menetelmä toimi, mutta siinä osanottajat keskittyivät vain yhteen polkuun. Kaiken kaikkiaan Learning Cafe-menetelmällä kerätty aineisto jäi nelisivuiseksi muistioksi.



#### 4.3.2 Haastattelu

Koska Learning Cafe-menetelmällä en saanut riittävästi aineistoa, jouduin turvautumaan perinteiseen haastatteluun. Haastattelu voidaan toteuttaa eri tavoin esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastatteluna kasvoista kasvoihin tai lomakehaastatteluna. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin. (Metsämuuronen 2008, 37–38; Vilkka 2005, 101–102.) Strukturoidussa eli lomakkeeseen perustuvassa haastattelussa kaikilla haastateltavilla on samat kysymykset, valmiit vastausvaihtoehdot ja sama vastausjärjestys. Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa tutkijalla on teemalista. Kaikille tutkittaville esitetään samat teemat, mutta vastausjärjestys voi vaihdella. Tutkittava vastaa teemoihin omin sanoin. Teemahaastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa on käsiteltävinä arkoja aiheita. Avoin haastattelu on tyypiltään lähinnä normaalia keskustelua. (Metsämuuronen 2008, 40–42; Vilkka 2005, 101–102.) Tämän tutkimuksen aineiston hankinta tapahtui puolistrukturoidulla haastatteluilla eli teemahaastatteluilla. Tavoitteena oli haastattelujen perusteella selvittää asiakkaiden tuntemuksia maantien yksityistämisen prosessista ja heidän ajatuksiaan siitä, miten viranomainen voisi toimia paremmin.

Yin (2009, 26, 100) mukaan tapaustutkimuksessa tarvitaan riittävä määrä aineistoa, joka hankitaan joko haastattelemalla ihmisiä, tutkimalla asiakirjoja tai tarkkailemalla toimintaympäristöä. Poiketen muista tutkimusmenetelmistä tapaustutkimuksessa ei ole selvää rajaa, milloin aineistoa on riittävästi. Aineistoa tulee olla sen verran, että pystyy vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja aiheeseen liittyviin vastaväitteisiin ja -selityksiin. Tutkimukseen tulee valita sellaisia tapauksia, jotka todennäköisimmin vastaavat tutkimuskysymyksiin.

Tässä tutkimuksessa haastattelin kolmea vuosina 2006–2009 yksityistetyn maantien tiekunnan puheenjohtajaa. Haastatteluissa pyrin saamaan vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen: millä toimenpiteillä asiakas voidaan huomioida paremmin lakkauttamisprosessissa ja tutkimuksen alakysymyksiin: miten asiakas kokee yksityistämisen prosessin ja miten yksityistämisen prosessia tulisi parantaa. Teemat sisälsivät kolmesta yhteentoista kysymystä, joista osan olin saanut Maantieverkon

laajuustyöryhmän valtakunnallisen verkon jäseniltä. Mainittuun verkkoon kuuluu vähintään yksi henkilö jokaisesta ELYstä. Tämän tutkimuksen tulokset tullaan jakamaan saman verkon kautta valtakunnallisesti. Lisäksi tein lisäkysymyksiä haastattelun aikana ilmi tulleista asioista.

Haastattelu rakentui kolmen teeman ympärille, jotka olivat seuraavat:

1. Yksityistämisen prosessin aika

- tiedottaminen, viestintä ja vuorovaikutus
- asiakaspalvelu
- tien kunto lakkauttamishetkellä

2. Tiekunnan ja hoitokunnan perustamisaika

- tiekunnan ja hoitokunnan perustaminen
- tiekunnan ja hoitokunnan toiminnan käynnistyminen

3. Muutoksen jälkeinen aika

- tien hoidon, ylläpidon, kunnan ja käytön muuttuminen
- tiekunnan tienpidon vastuut ja oikeudet
- taloudelliset vaikutukset

Kolmesteeman alla käsiteltiin lisäksi aihealueita, joita käytetään tiehankkeiden sosiaalisten vaikutusten arvioinneissa kuten yhteisöllisyys, elinkeinot, palvelujen saavutettavuus, loma-asutus, alueen virkistyskäyttö, elinolot, viihtyvyys, hyvinvointi, terveys ja liikenneturvallisuus (Alamattila 2007, 7; Reinikainen–Karjalainen–Talvenheimo 2003, 13–22).

Tein haastattelut itse, mikä ei ollut itsestäänselvyys, koska olen lakkauttamisprosessien läpivievä asiantuntija Lapin alueella. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa koin, että haastattelijan olisi hyvä olla prosessin ulkopuolinen henkilö, esimerkiksi organisaatiomme kesätyöntekijä tai harjoittelija, ja näin olisin käyttänyt tutkimusapulaista. Mutta haastattelua ja kysymyksiä laatiessani tulin siihen ratkaisuun, että teen haastattelut itse, jotta voin tarvittaessa tehdä lisäkysymyksiä, mihin ulkopuolisella henkilöllä ei ehkä olisi ollut valmiuksia. Haastattelut tein kolmella eri paikkakunnalla. Haastattelut kestivät tunnista puoleen toista. Haastattelut nauhoitettiin. Yksi haastateltava halusi vieraila työpaikallani, toinen haastattelupaikka oli

haastateltavan kotona ja kolmas haastattelupaikka oli haastateltavan työpaikalla. Kaikki haastattelut tein päiväsaikaan virka-aikana, koska päiväaika sopi haastateltaville.

Esihaastatteluja en tehnyt, mutta tutkimuksen työpaikan ohjaaja kävi kysymykset läpi. Hän teki joitain korjausehdotuksia kysymysmuotoihin. Hänen ehdottamansa korjaukset tein kysymyksiin. Haastatteluajat sovittiin puhelimitse etukäteen yli kaksi viikkoa aikaisemmin, jonka jälkeen lähetin haastateltaville etukäteistietopaketin postitse. Etukäteistietopaketti sisälsi muun muassa haastattelukysymykset. Lisäksi haastattelun jälkeen lähetin heille tiekunnasta ja sen toiminnasta kertovan kirjan kiitokseksi. Pääsääntöisesti haastattelutilanne aloitettiin kahvilla ja vapaalla keskustelulla, joka ei liittynyt aiheeseen. Itse haastattelu aloitettiin kertomalla tutkimuksesta. Tämän tutkimuksen aineistona käytetään kolmen lakkauttamisprosessin asiapapereita ja kyseisten teiden tiekuntien puheenjohtajien haastatteluita.

#### **4.4 Aineiston litterointi**

Ennen aineiston analysointia on aineisto saatettava sellaiseen muotoon, että sen analysointi on mahdollista. Haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Litterointi tarkoittaa aineiston purkamista kirjalliseen muotoon. (Metsämuuronen 2006, 122, 262.) Aineisto voidaan litteroida kokonaan tai osittain. Haastateltavien puhetta ei saa muuttaa. Litteroinnin tarkkuudessa on kysymys tutkimuksen luotettavuudesta. (Vilkkä 2005, 115–116.)

Käytin SoundScriber -litterointiohjelmaa, joka helpotti haastattelujen puhtaaksi kirjoittamista. Puhtaaksikirjoittamiseen meni kolmin–nelinkertainen aika, jonka itse haastattelu kesti. Kirjoitin haastateltavan puheen sana sanalta tekstiksi. Haastavaksi koin haastateltavien murteet kirjoittaa tekstiksi. Koska ensimmäisen ja kolmannen haastattelun välissä oli kahdeksan päivää, aloitin litteroinnin heti ensimmäisen haastattelun jälkeen. Tässä tutkimuksessa en tuo esille kuntien, tiekuntien enkä haastateltavien nimiä.

## 4.5 Aineiston analysointi

### 4.5.1 Aineistolähtöinen analysointi

Analyysi voi kokonaisuudessaan edetä hermeneuttisena kehänä. Ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan johonkin aineistoon pintapuolisesti, mikä muodostaa esiyymmärryksen. (Syrjäläinen–Eronen–Värri 2007, 121.) Tässä tutkimuksessa esiyymmärrys on tietoa, joka tutkijalla on ennestään. Toisessa vaiheessa tutustutaan aineistoon syvällisesti, jolloin aletaan ymmärtää käsitteitä ja ristiriitaisuuksia ja jolloin mennään yksityiskohtien tarkasteluun (Syrjäläinen ym. 2007, 121). Tässä tutkimuksessa yksityiskohtien tarkasteluun päästään, kun paneudutaan aineiston analyysiin. Analyysin ja tulkinnan suhteesta on erilaisia näkemyksiä, joko niitä ei eroteta toisistaan tai sitten ne erotetaan toisistaan teknisesti ajatellen (Eskola–Suoranta 2005, 149–150). Itse ajattelen, että ne erotetaan toisistaan teknisesti. Analyysissa aineistosta erotellaan tutkimusongelman eli tutkimuskysymysten kannalta olennainen aines. Vasta luokitellusta aineistosta voidaan tehdä tulkintoja. (Eskola–Suoranta 2005, 150; Yin 2009, 128.) Varsinainen ymmärrys kehittyy, kun päästää tarkastelemaan kokonaisuutta, aineistoa ja tietoperustaa.

Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaan, ja ne eivät ole etukäteen sovittuja. Aikaisemmillä tiedoilla ei pitäisi olla vaikutusta analyysiin tai lopputulokseen, jos analyysi on aineistolähtöinen. Etukäteistieto pitäisi pyrkiä sulkemaan analyysin ulkopuolelle. Fenomenologis-hermeneuttisessa perinteessä tutkija kirjoittaa omat ennakkokäsityksensä asiasta ja tiedostaa ne analyysin aikana. (Tuomi–Sarajärvi 2002, 97–98.)

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 93–94) tuovat esille, että Laineen mukaan laadullisen tutkimuksen analyysin runko on seuraavanlainen:

1. Päätä, mikä aineistossa kiinnostaa!
- 2a) Käy aineisto läpi, erota ja merkitse ne asiat, joista olet kiinnostunut (koodaus).
- 2b) Jätä kaikki muu pois tästä tutkimuksesta.
- 2c) Kerää merkityt asiat yhteen ja erota ne muusta aineistosta.

3. Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto (analyysi).
4. Kirjoita yhteenveto.

Lisäksi Tuomi ja Sarajärvi (2002, 110–111) tuovat esille Milesin ja Hubermanin (1984) aineistolähtöisen laadullisen kolmivaiheisen aineistoanalyysin, johon kuuluvat

1. aineiston pelkistäminen
2. aineiston ryhmittely
3. teoreettisten käsitteiden luominen.

Seuraavassa luettelussa esitetään aineiston analyysin eteneminen vaiheittain:

- pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja merkitseminen
- pelkistettyjen ilmausten listaaminen
- samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
- pelkistettyjen ilmauksien yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen
- alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä
- yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen (Tuomi – Sarajärvi 2002, 111).

Jos aineisto on kerätty teemahaastattelulla, on teemahaastattelurunko aineiston koodaukseen hyvä apuväline. Tällöin aineistosta seulotaan teemahaastattelurungon avulla esille sellaisia tekstikohtia, jotka kertovat kyseisistä asioista. (Eskola–Suoranta 2005, 152.) Laadullisessa analyysissä voidaan luokitella, teemoitella tai tyyppitellä. Luokittelu on määrällistä analyysiä sisällön teemoin. Siinä määritellään aineistosta luokkia ja lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu voi olla luokittelun kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Siinä lukumäärillä on tai ei ole merkitystä. Tyyppittelyssä aineisto ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi. (Tuomi–Sarajärvi 2002, 94–96.) Aineisto voidaan ryhmitellä tyypeiksi etsimällä samankaltaisuuksia. Tyypit tiivistävät ja tyyppillistävät, niihin tungetaan kaikkea sellaista, jota yksittäisissä vastauksissa ei ole. Tyyppi voi olla esimerkiksi tyyppillinen tilanteen kulku, joka muodostuu erillisistä tyyppillisistä osista tilanteen kulussa, ja ne sitten yhdistetään kokonaisuudeksi. (Eskola–Suoranta 2005, 181.) Yin (2009, 128)

mukaan aineistolle tehdään ensin suppeita kysymyksiä ja niistä edetään vaiheittain laajoihin kysymyksiin. Saatujen vastausten pohjalta laaditaan johtopäätökset siten, että samalla pystytään lukijalle esittämään, miten tuloksiin on päästy. Tämän tutkimuksen analysoinnissa keskitytään luokitteluun ja teemoitteluun.

#### 4.5.2 Haastattelujen analysointi

Aineisto oli kerätty teemahaastattelulla, jossa oli kolme ajallisesti prosessia kuvaavaa teemaa eli yksityistämisen prosessin aika, tietkunnan ja hoitokunnan perustamis aika ja muutoksen jälkeinen aika. Teemat rakentuivat viiden asian ympärille eli tie (koodi T), uusi tienpitäjä (koodi P), ihminen (koodi I), tiedottaminen (koodi V) ja asiakas (koodi A). Vastauksissa ei kuitenkaan tullut esille asiakkuusteemaa. Kävin läpi litteroidun aineiston maalaamalla eri asioihin (T, P, I, V, A) liittyvät vastaukset eri väreillä. Samalla lisäsin kommenttitoiminnolla pelkistetyn ilmauksen sivun marginaaliin. Tämän jälkeen kirjoitin koodit ja pelkistetyt ilmaukset erilliseksi excel-tiedostoksi. Koska yhteen koodiin enimmillään liittyi kuusikymmentä pelkistettyä ilmausta, niin koodasin aineiston toiseen kertaan. Toisen koodauskierroksen koodeja oli 27. Lajiteltuani aineiston koodin 2 mukaisesti, pääsin kiinni aineiston samankaltaisuuksiin. Lisäksi vielä arvioin kaikki pelkistetyt ilmaukset, olivatko ne negatiivisia (-), neutraaleja (0) vai positiivisia (+) kannanottoja asiasta. Näin sain pääteltyä jollekin pelkistettyjen ilmausten ryhmälle alaluokan sävyn. Taulukossa 3 havainnollistetaan, miten alkuperäisestä haastatteluvastauksesta on muodostettu pelkistetty ilmaus ja miten samaa asiaa tarkoittaville pelkistetyille ilmauksille on muodostettu yhdistävä alaluokka.

## Taulukko 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
"... kunnan toimistolla oli se tilaisuus, niin siellähän se aika salaman nopeasti tehtiin päätös siitä, että tällainen tiehoitokunta perustetaan, että meillä ei ollut siihen etukäteen, ei ainakaan minulla ollut, minkäänlaisia valmiuksia eikä ajatuksia, koska ..."	ihmisillä ei ollut valmiuksia hoitokunnan perustamiseen	
"... esim. puheenjohtajaksi ei sieltä olisi tainnut muita löytyä, vaikka porukkaa oli puolen sataa koolla, että kyllä se oli aika vaikeaa, oli sillä tavalla todella, ettei se ollut mikään helppo prosessi..."	hoitokunnan perustaminen oli vaikeaa	<i>hoitokunnan perustamisen vaikeus</i>
"... hoitokuntaa etsittiin kissojen ja koirien kanssa, minun mielestä tähän ei vastuunottajia löytynyt oikeastaan ollenkaan... tiekunnan jäsenet eivät halua ottaa tähän hoitokuntaan osaa..."	hoitokuntaan ei haluta tulla nimetyksi	
"... pelätään töitä ja vastuuta, ja että ei ymmärretä eli omaa ammattitaitoa epäillään, minäkään en tähän saanut ketään hoitokunnan sihteeri-rahastonhoitajaksi, vaimon tuohon sain puhuttua kynsin hampain..."	ihmiset pelkäävät työtä, vastuuta, osaamattomuutta	

Taulukossa 4 havainnollistetaan, miten alaluokista on muodostettu edelleen uusia yhdistäviä luokkia ja miten niistä saadaan johtopäätös, mistä aineistossa on kysymys. Tässä tutkimuksessa pääluokassa esiintyy muutoksen tunteet, joista johtopäätöksenä eli yhdistävänä luokkana on muutosjohtajuus, johon tämän tutkimuksen tietoperusta pohjautuu.

## Taulukko 4. Esimerkki aineiston luokittelusta ja käsitteellisistä

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
lakkauttamisen käsittämättömyys <i>hoitokunnan perustamisen vaikeus</i>	ihmisten yllätetyksi tuleminen ihmisten haluttomuus, tietämättömyys, osaamattomuus	muutoksen kieltäminen muutosvastarinta	muutosjohtajuus muutosjohtajuus
kustannusten hyväksyminen ulkopuolisen tieisännän käyttäminen	tosiasioiden hyväksyminen toimintojen ulkoistaminen	muutoksen hyväksyminen uusien vaihtoehtoisten toimintatapojen etsiminen	muutosjohtajuus muutosjohtajuus
yhteisvastuullisuuden lisääntyminen kehittämisehdotuksia	ihmisten aktivoituminen uusien toimintamallien esittäminen	toiveikkaus, toimiminen tulevaisuuden suunnittelu	muutosjohtajuus muutosjohtajuus

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Koetut tunteet

Haastattelun teemat olivat yksityistämisen prosessin aika, uudelleen organisoitumisen aika ja yksityistämisen jälkeinen aika, joiden mukaisesti haastattelukysymykset ja haastattelut tehtiin. Analyysivaiheessa aineiston luokittelun seurauksena tulivat esille haastateltavien vastausten sisältämät erilaiset tunteet, joita muutosprosessi oli kohderyhmässä herättänyt. Aineisto sisälsi kaikki muutoksen tunteet.

#### Kieltäminen

Yleensä kun ihmiset saavat ensimmäisen kerran tietää muutoksesta, he kokevat tulleen yllätetyksi. He ovat järkyttyneitä, vihaisia, lamaantuneita tai jopa shokissa. He torjuvat ja kieltävät muutoksen. Se on normaalia. Kun haastateltavat saivat kuulla muutossuunnitelmista, se aiheutti heissä mielipahaa ja se oli heistä käsittämätöntä. Muutos herätti haastateltavissa kysymyksiä eikä siinä ollut mitään hyvää. Kaikkien haastateltavien ensireaktio oli kielteinen.

*”Se oli meidän mielestä järjetön homma tuommosen tien lopettaminen, niin aiheuttihan se mielipahaa...” (1)*

*”Se oli meidän mielestä käsittämätöntä, että tuommonen tie, missä oli paljon tuommosta yleistä merkitystä, vaikkakin siinä vakituista asutusta ei ole ollut vuosiin... ja nuinkin pitkä tie, että se muutetaan yksityistieksi ja säästösyistä...” (1)*

*”Kyllähän siinä tuli paljon semmosia kysymyksiä itelle, niin ku pään sisälle, elikkä mitä tämä tarkoittaa... ja lähinnä olin huolissaan...” (3)*

*”Ei siitä kyllä mitään hyvää ole ollut... asiat oli kyllä ihan hyvin, silloin kun se oli maantienä silloin aikaisemmin...” (3)*



## Muutosvastarinta

Ensireaktion jälkeen tulee nopeasti vastustus ja muutosvastarinta. Muutosvastarinta koostuu tietämättömydestä, osaamattomuudesta ja haluttomuudesta, jotka tulivat kukin osa-alue usealla tavalla esille haastateltavien vastauksissa. Haastateltavat kertoivat vaikeuksista hoitokunnan perustamisessa, ongelmista tiekunnan hallinnoinnissa ja taloudenpidossa sekä tiedonpuutteesta tiekunnan vastuusta, oikeuksista ja avustuksista.

Tietämättömyyttä ja tietoisuutta tiekunnan vastuusta ja oikeuksista sekä avustuksista kuvaavat seuraavat vastaukset:

*”No ei varmaankaan ku siellä on kuitenkin loppupeleissä 50–60 kiinteistöä ja osa heistä on jo aika iäkkäitäkin. Näin minä olettaisin kyllä, että ei ne sitä varmaankaan ole sillä tavalla ymmärtänyt, mitä se sitten loppupelleissä merkitsee ja varmaan tulee sitten ku ensimmäiset laskut lähetettään, niin kyllä sieltä sitten alkaa palautetta tulemaan.” (1)*

*”Ei kaikille ole tietenkään ihan selkeää... mie en esimerkiksi tiää, saako hoitokunta panna minkälaisen nopeusrajoituskyltin tahansa. Kyllä se minusta kohtuullisen selvillä on tieto siitä kelle se vastuu kuuluu, että ei ne ainakaan tiepiiriin ole olleet missään yhteydessä ja eikähän täälläkään ole enää miehiä eikä konneitakkaan... eikö se ole joku Destia vai mikä se on. Ja tarkotuksena on laittaa tien päähän ilimotuskyltti, jossa kerrotaan näitä yhteyshenkilöitten tietoja.” (2)*

*”Kyllä se on ihan selkeä kaikille minun mielestä. Kyllä ne jokkainen tietää, että se on pois valtiolta ja se on jäänyt näille osakkaille elikkä tienkäyttäjille, jotka tätä käyttävät ja jotka ovat tämän tien vaikutuspiirissä. Sehän se viitotus muuttui...” (3)*

Vastauksista kävi ilmi, etteivät tienpitäjän oikeudet ja vastuut olleet täysin selvillä haastateltavilla. Vaikka kolmas haastateltava vastasi, että vastuut olivat selvillä, niin haastattelun muussa yhteydessä tuli esille, ettei tiekunnalla ollut tiedossa tiekunnan vastuuta esimerkiksi onnettomuustilanteessa. Lisäksi yksi haastateltava mietti, mitä kattaa liikennemerkki ”Ajo omalla vastuulla”,

jos jotain sattuu. Ja toinen haastateltava mietti, voiko tiekunta ottaa vakuutuksen tienpitoon ja mitä se kattaa.

*”Kyllä me ollaan niistä avustuksista tietoisia, että tokkopa mistään on mittään saatavissa, ku niillä on perusteluna se vakituinen asukas... sitte ku mie muutan sinne, niin mitähän ne sitten tekkee... ja mettäpalstoja on vaan 4 ensimmäisen kilometrin matkalla, niin tuskin koko tielle saataisiin avustusta ja taitaa olla niin pienistä summista kysymys, ettei sillä ole merkitystä...” (1)*

Kolmesta haastateltavasta kaksi haastateltavaa oli tietoinen valtion perusparannusavustuksista, joista toinen oli niitä hakenut ja saanut ja toinen ei uskonut niitä saavansa, koska tien varrella ei ole asutusta. Pysyvä, ympärivuotinen asutus on vain yksi kriteeri avustukselle, muita kriteereitä ovat liikenteellisesti merkittävä yksityistie ja raakapuukuljetusten kannalta merkittävä yksityistie. Näitä muita kriteereitä tiekunta ei tietänyt. Kolmas haastateltava muisti vain KEMERA:n avustukset eli kestävän metsätalouden rahoituksen.

Osaamattomuutta kuvaavat seuraavat vastaukset:

*”Olisi tarvittu ja neuvoja ei saatu. Minun näkemys on, että kuntaa olisin vetänyt tähän mukkaan. Siitä huolimatta, että tiän, että heillä ei kovin paljon ole resursseja näihin hommiin, mutta kunta kuitenkin saa sievoisen summan kiinteistöveroja ja sitä vastaan me ei saa—a mittään palveluja. Minä kattosin, että hallinnointi voisi olla kyllä kunnan hoitamanakin... toella tätä yritetään mahdollisimman edullisesti eli talkoilla hoitaa näitä hommia, niin on kohtuutonta vaatia semmosta työpanosta, jota vaaitaan joltakin, joka tekkee vaikka kokopäivästä tai osa—aikasta ja saa selvän maksun siitä.” (2)*

*”... se on niin kallista se kokousmenettely, kun sitä pitäis ilimottaa niin ja näin... lehessä ja viime lähetettiin kaikille kokouskutsut kirjallisesti ja se maksoi maltaita... se homma ku 1. kokous piettiin, niin osottautui, että olisi pitänyt kaikki jokahinen kutsua erikseen ... eihän meillä ollu tietoa siitä, mikä on se menettely ulkopaikkakuntalaisille... niin me ajattelimme niin, että toinen välittää toiselle viestin, mutta ne valittivat kunnan tielautakuntaa ja ne meidän*

*päätökset, mitä me 1. kokouksessa tehtiin nehän meni nurin... mutta että tämmöstä tämä on toella ollut... nämä on aika hankalia kysymyksiä...” (2)*

*”Hoitokunta kokoontu keväällä ja päätettiin, että meillähän täytyy ruveta kerräämään rahhaa tähän... ja sitten päätettiin ruveta perimään tuomosta tiehoitomaksua elikkä pesämunaa keräämään ja katotaan, miten meillä alakaa rahat riittämään. Ajateltiin, että yks tonni pitää saa—a kuitenkin kasaan, että sillä pystyy keväällä ehkä pukkaamaan lumet pois, että tien runko kuivaa ja sitten sitä joutuu jonkun verran kiveämään ja lanaamaan.” (3)*

Kahdella haastateltavalla oli tietoa tiekunnan hallinnoinnista, toinen oli osakas muussa tiekunnassa ja toinen oli tutustunut asiaan kirjallisuuden avulla. Kolmas haastateltava tiekunta olisi tarvinnut tukea toiminnan aloittamiseen, ja he kokivat, etteivät sitä mistään saaneet. Kaikki kolme haastateltavaa pitivät tiekunnan taloushallintoa ongelmallisena useista syistä. Yksi haastateltava piti epäoikeudenmukaisena sitä, että suurin maanomistaja osallistuu kustannuksiin tien käytön eli myytyjen kalastus- ja metsästyslupien suhteessa eikä maanomistuksen mukaan kuten muut. Toinen haastateltava piti epäoikeudenmukaisena sitä, että toinen tiekunta käyttää heidän tietään läpikulkuväylänä ilmaiseksi. Aineistosta tuli esille myös se, että tiekunnalla ei ole kokemusta tienpidon ja -hoidon vuotuisista kustannuksista, joten he eivät tiedä, paljonko rahaa tulee kerätä vuositasolla. Kaikkien haastateltavien puheenvuoroista tuli esille se, että tiekunnan erisuuruiset laskut taloutta kohti, voivat aiheuttaa eripuraa.

Haluttomuutta osallistua tiekunnan ja hoitokunnan toimintaan kuvaavat seuraavat vastaukset:

*”Kyllä se oli aika vaikiaa se hoitokunnan perustaminen... oli sillä tavalla toella, ettei se ollu mikkään heleppo se prosessi, mutta me nyt sitten nimettiin 3 varsinaista jäsentä ja 2 varajäsentä ja näillä voimilla ollaan nyt yritetty näitä asioita sitten hoitaa.” (2)*

*”Voisko sanoa, että tiekunta synty heleposti. Taas kokoukset vaan ilimotettiin, ja ne tuli ajallaan, tiekuntahan perustettiin siellä toimituksessa. Mutta sitten tämä hoitokunta ite... sitä hoitokuntaa etittiin kissojen ja koirien kanssa...*

*minun mielestä tähän ei vastuunottajia löytynyt oikeastaan ollenkaan. Tie kunta on tullut minun mielestä ihan hyvästi ja siinä ei oo valittamista, mutta enämpi valitan tämän tiekunnan jäseniä siitä, että ne ei halua ottaa tähän hoitokuntaan osaa. Pelätään töitä ja vastuuta ja että ei ymmärretä elikkä ommaa ammattitaitoa epäillään. Ja kyllä ne on tietenkkin ihan aiheellisia kaikki pelot, että kyllähän siellä töihin joutuu. Minäkään en tähän saanu kettään sitten hoitokuntaan sihteeri–rahastonhoitajaksi, vaimon tuohon sain puhuttua kynsin hampain ja päätettiin periä rahat heinäkuun loppuun mennessä, mutta ei oo vielä peritty, ei oo vaimo tuota kerinnyt tehdä elikkä tämmöstä tämä on elikkä se lähti lipsumaan jo ensimmäinen päätös tuossa. Just semmosille pukataan näitä hommia, jotka ovat joka paikassa jo muutenkin mukana. Ei se pelaa silläkään tavalla, aika se loppuu sitten kaikilta.” (3)*

Haastateltavien mukaan tiekunnan perustaminen tapahtui ongelmitta maanmittauslaitoksen toimitusinsinöörin avulla, yhdessä tapauksessa yksiköinnistä oli tehty valitus. Yksi haastateltava vastasi, että hoitokuntaan oli henkilöitä ehdolla enemmän kuin tarvittiin, mutta kahdessa muussa tiekunnassa oli ongelmia hoitokunnan nimeämisessä. Yhden haastateltavan vastauksessa tuli esille, että tietoiituksesta olisi haluttu etukäteistietoa ja tiekunnan ja hoitokunnan alkumetreille ohjausta. Toisen haastateltavan vastauksesta kävi ilmi, että hoitokuntaan on vaikea saada toimijoita, koska osakkaat kokevat olevansa epäpäteviä hoitokunnan jäseniksi.

Konkreettisimmillaan muutosvastarinta ilmenee lakkauttamisprosesseissa muistutuksina ja valituksina Korkeimpaan hallinto-oikeuteen. Tämän tutkimuksen kaikista tapauksista oli tehty muistutuksia ja yhdestä oli valitettu Korkeimpaan hallinto-oikeuteen.

### **Hyväksyminen**

Viimeistään siinä vaiheessa, kun on saatu Korkeimman hallinto-oikeuden päätös siitä, että liikenneministerin päätös jää voimaan ja maantie lakkaa, alkaa tosiasioiden eli muutoksen hyväksyminen ja ollaan vähitellen valmiita päästämään irti entisestä. Hyväksyminen tapahtuu asia kerrallaan. Yhden muistutuksen perusteluna olivat väärät säästösyöt eli raha, mutta kuitenkin

kaikki haastateltavat totesivat, että kustannukset ovat olleet pienet, olemattomat tai kohtuulliset. Tosiasioiden myöntäminen kustannusten osalta on yksi osa muutoksen hyväksyntää.

*”No kylläpä ne meleko olemattomat on, siltä pohjalta miltä me lähettiin liikkeelle, että arvioitiin että jos me 4000 € saadaan vuoressa kassaan, niin sillä pärjätään hienosti ja se tosiaan jakkautuu niin monneen ossaan, että siinä ei varmaan... tule olemaan sillä tavalla kenenkään talouteen mittään merkitystä... tietenkin se 70 €:kin on lasku laskujen joukossa, mutta ku se on vuosimaksu, niin se ei ole monta senttiä / sentinossaa päivälle” (1)*

*”En ole kyllä laskenut paljoko se on... ihan se on kohtuullinen, mutta tietenkin ku sitä vertaa mitä oli ennen niin... mutta ku se on tähän mennyt tämä homma, että näitä teitä lakkautetaan, niin jossakihan se raja kulukee...” (2)*

*”Jos lähes tonni kerätään vuossa, niin pienimmät on noin 10 € vuossa... elikkä kymppenä... ja suurimmat noin 100 € vuossa... tämä herättää mielenkiintoa, mitä siellä tehdään ja valavontaa osakkaiden kesken sisäisesti... mutta ilman rahhaa siellä ei voi toimia kukkaan... kyllähän siitä laskua tulee, mutta kyllä se sekin pitää ymmärtää, että ne on sitten käytössä ne palstat ja maat ja rannat... taloudellinen vastuuhan siinä on , jos sitä arvioi, niin kyllä minä sanosin, että se on suhteellisen pieni, mutta kuitenkin se on lisänä tullut...” (3)*

*”Tässä huomaa sen, että ihmiset ajattellee, vaikka ne on kriittisiä ja saavutetuista eduista halutaan pitää kiinni, niin kuitenkin ne sitten huomaa tämmösen toimintaympäristön muutoksen, että tämäkään tie ei oo enää järkevää pitää valtion tienä. Sitä aurataan ihan tyhjää, ku ei siellä oo kettään. Minä olen vähän hämmästynytkin siitä, että ne on tuomosen hyväksynyt. Se vois enempikin ahistaa, että miksihän tuotakin tietä pietään ja kukahan sen tuonkin maksaa. Niillä on nyt enämpi mielirauhaa, ku sitä ei tehä turhaa työtä, semmosta älyttömyyttä, sitähän se on valtiokin ajanut tässä takkaa. Kyllä tässä ihmisillä on ihan selvä yhteiskuntavastuu. Sen minä ymmärrän, että ne rahat käytetään johonkin parempaan tarkoitukseen, mutta sitä minä en ymmärrä, että ne käytetään Kemin moottoritiehen. Johonkin siltoihin tai*

*liittymiin mennee rahat, joilla sitten voitaisiin hoitaa satoja kilometrejä teitä täällä muualla Lapissa. Se tuntuu joskus kohtuuttomalta.” (3)*

Haastateltavat kuvasivat taloudellisia vaikutuksia tieosakkaille sanoilla: olemattomat, kohtuulliset, suhteellisen pienet ja vähäiset. Kahdessa haastateltavan vastauksessa tuli ilmi se, että muutoksen taustat on ymmärretty: haastateltava sanoi, että jossakin se raja kulkee valtion ja yksityisen tien välillä ja toinen haastateltava sanoi, että toimintaympäristön muutos on huomattu.

### **Selviytymiskeinojen etsiminen**

Sen jälkeen, kun pystytään hyväksymään muutos, alkaa uusien vaihtoehtoisten toimintatapojen miettiminen ja etsiminen. Aletaan miettiä ja suunnitella, miten tästä eteenpäin: pärjäämmekö omin voimin, pitäisikö voimia yhdistää tai tehtäviä ulkoistaa.

*”No siitä tieisännästä keskusteltiin viime kokouksessa ja juuri nämä, jotka tässä ovat sitten hantteeranneet näitä hommia vastaan, niin ne oli kovasti sitä mieltä, että pitäis sitä harkita. Minusta se siinä kokouksessa toettiin, että jos homma pella näin nyt, ku se näyttää pellaavana, niin ei me haluta niitä lisäkustannuksia. Vaarassa on, että kun tarpeeksi arvostellaan meitä, jotka ollaan hallinnossa mukana, niin me heitämmä pois, niin uusia ei löyvy. Niin sitten voi olla, että se on alettavakin ostaa samat palvelut ja minä ainakin eppäilen, että hinta nousee ja onko se välttämättä aina niin paljon parempikaan. Kyllä se ainakin tällä hetkellä näyttää, ettei olla tämmöseen lähössä.” (2)*

*”Ei oo tiekunnalla päätöstä, mutta jos minun vallassa asia olisi ratkasta, niin minä olisin ehdottomasti tämmösen tieisännän kannalla. Elikä näkisin, että se olisi järkevää, että joku ulkopuolinen voisi olla tieisäntänä vaikka metsäkeskus tai joku yrittäjä.. ja se hallinnointi se on yksi tärkeä asia, että se tulisi hoiettua ja siihen liittyen tämäkin kokoustelu mutta myös ne rahojen perimiset ja tämmöset asiat.” (3)*

*”Onhan siitä (tiekuntien yhdistämisestä) ollu puhetta semmosissa kahvipöytäkeskusteluissa, mutta käytännössä... se ei ois niin helppoa se yksiköinti sitten... vaikka siihen ei tuu yhtään uutta osakasta... se tulee se, että siinä on muita osakkaita, jotka kokevat, että ei ne niitä halluu maksaa sitten ... minun mielestä se olisi selekeä ja järkevä mutta ymmärrän niitäkin, jotka sitä asiaa vastustaa ja se on hauattu sitten se ajatus...” (3)*

*”Eihän sitä ole ollut kenenkään kanssa puhetta (tiekuntien yhteishankinnoista)... mutta tiian, että tulee ongelmia... monta tiekuntaa... että millä rahoilla tehtiin mitäkin päätkeä... ja siellähän voi olla hyvässä lykyssä 5 eri rahastonhoitajaa... mulla on rahhaa ja meillä ei oo rahhaa... ja sitten tiekunnat voi tehdä eri päätöksiä, että me ei oteta vesakon raivausta, me tehään ne ite ja niin...” (3)*

Haastateltavista kelloään ei ollut käytössä tällä hetkellä tieisäntää. Kaksi tiekuntaa näki mahdollisena, että tieisännän käyttö voi tulla ajankohtaiseksi myöhemmin. Esille tuli mielenkiintoinen ajatus, että yksityisteiden hallinnoinnin voisi ottaa itselleen joku organisaatio. Tähän asti tieisännät ovat olleet yksityishenkilöitä, joilla on joku päätoimi esimerkiksi poromies tai kirjanpitäjä. Aineiston mukaan tiekuntien yhdistäminen koettiin ongelmalliseksi, koska ei haluta osallistua muiden teiden kustannuksiin. Muu tiekuntien yhteistyö jakoi haastateltavien mielipiteitä: joko asiasta ei ollut keskusteltu tai asia koettiin hankalaksi käytännössä toteuttaa tai asiaa oli yritetty, mutta se ei ollut toteutunut, koska tiekunnilla oli eri aikataulut hankintojen toteuttamisessa.

### **Toiveisuus**

Muutoksen ja uusien toimintatapojen myötä syntyy uutta toimintaa. Ihmisten osallistuminen, yhteisöllisyys ja yhteisvastuullisuus lisääntyvät, jotka puolestaan lisäävät yhteisön toiveikkoutta tulevaan.

*”Sitä tietä käyttää 2 hevosityrittäjä... jotka treenaa... se on hyvä tämmönen hevosen harjotustie... ne tallit on tässä tien vaikutuspiirissä... ne pääsee suoraan talleilta tuolle tielle... ja nämä hevosmiehet halusivat osallistua tuohon tien kunnossapitoon ihan vapaaehtoisesti ja ilimottivat, että he*

*mielellään maksasi jonkun vuotusen maksun... minun mielestä nämä on ihan positiivisia, hyviä signaaleja... elikkä ne ymmärtää, että he ovat vähän tässä niin ku siivellä ja haluavat, että he maksaa, niin on reilu peli. Plus sitten se että nämä hevosmiehet minusta hoitaa tätä tietä... ne on auranneet sitä talavet ja sitten ne vettää lannaa siinä melekein joka viikko... semmosta kevyttä lannaa..." (3)*

*"No eipä se oikeastaan sillä tavalla vaikuttanut ei suuntaan eikä toiseen, tuota no muuta kuin se että ei ollut välttämättä kaikki osakkaita nähnyt kuin vasta ensimmäisessä kokouksessa, siellä monet tapasi toisensa eka kertaa..." (1)*

*"Minusta se on näkynyt niin ku juuri me kuulutaan yhteen, että me tästä tiestä huolehimme jokkainen ja juuri tällä talalla toellakin, jos jottain ongelmia siellä niin ollaan yhteyksissä ja ei ainakaan se ole huonontanut näitä asioita... vaan enemmän ymmärretään jopa sekin että naapurin marjanpoimija käy siellä ajamassa joskus... otetaan toistenkin intressipiirejä huomioon... eikä sitä heti katota nokka nyrypällä... että nyt se ajaa tuota meidän tietä... vaikka se on selevä juttu, että tie rasittuu ku siinä kuletaan... mutta että minusta se on ollu jopa tämmönen myönteinenkin asia ... ei ole ainakaan lisännyt eripurasuutta..." (2)*

Maantien lakkauttamista voi mielestäni verrata koulun lakkauttamiseen. Koulu on kylän sivistyksen sydän. Kun koulu lakkautetaan, niin tuntuu, että koko kylä kuolee ja kunta on hylännyt ihmiset. Samoin maantie on sen varrella olevan yhteisön elämänlanka yhteiskuntaan, ja kun maantie lakkautetaan, niin koetaan, että valtio hylkää ihmiset ja jäädään yhteiskunnan ulkopuolelle. Mutta alkulamaannuksen jälkeen viriää toimintaa niin lakkautetun koulun kuin maantienkin ympärille: kylätoimintaa sekä tiekunta- ja hoitokuntatoimintaa.

### **Tulevaisuuden suunnittelu**

Muutos on ohi ja uudet toimintatavat sisäistetty, kun alkaa positiivinen tulevaisuuden suunnittelu. Esitetään uusia toimintamalleja ja kehittämisehdotuksia, ollaan itse esittämässä muutoksia.



*”...siinä oli semmonen, että olisi paikalla käyty ennen tien luovutusta... olisi pietty katselmus, mutta sitähän ei suoritettu, sehän oli tämän perusteella, mitä nyt laki sanoo näistä asioista...” (2)*

*”tie on samanlaista omaisuutta, ku minkä muu asia tahansa... eli se kaippaa vuosittaista huoltoa ja kunnossapitoa ja siihen systeemiä minä kehittäisin entistä enemmän elikkä se tieisännöinti... että se kuuluisi jonkun organisaation tehtäväksi... se annettaisiin jollekin tehtäväksi... se olisi minun toive... siinä olisi sitä yhteiskuntavastuuta... siinä mielessä, että siellä on käytetty yhteiskunnan rahoja... siellä on kyllä laissa sanottu hoito- ja kunnossapitovelevollisuus, mutta ku niitä ei valavota eikä niitä noudateta, niin siellä mennee monessa paikassa paljon rahhaa hukkaan... ja ne mennee niin ku äkemmin ne tiet huonoon kuntoon. Jopa olen sitä mieltä, että laki voisi olla paljon tiukempi ku rahhaa annetaan, että tulisi sitten siihen hoitoon ja kunnossapittoon tiukennuksia tai annettas jonkun organisaation hoiettavaksi... (3)*

## **5.2 Käytetty viestintä**

Muutokseen liittyy aina sekä tunteet että viestintä. Muutosviestinnällä johdetaan tunteita sekä kuvataan ja toteutetaan itse muutosta. Tutkimuksessa mukana olleiden kolmen lakkauttamisprosessin viestintä on ollut lähinnä tiedottamista, koska vuorovaikutuksellisia yleisötilaisuuksia alettiin järjestää vasta vuoden 2006 aikana alkaneissa prosesseissa uuden maantielain myötä. Tutkimuksen kolme prosessia ovat alkaneet vuoden 2005 puolella, joten niissä yleisötilaisuuksia ei järjestetty.

Kun viranomainen aloittaa lakkauttamisprosessin, niin asiasta tiedotetaan kuuluttamalla maakunnan kahdessa suurimmassa sanomalehdessä ja lisäksi alueen paikallislehdissä. Kuulutuksessa ilmoitetaan, että kaikilla niillä, joiden etua tai oikeutta maantien lakkauttaminen saattaa koskea, on oikeus saada tietoa ja kertoa mielipiteensä asiasta. Lisäksi kuulutuksessa on yhteystiedot, josta saa lisätietoja. Ennen kuulutusta on lähetetty kirje asiasta asianomaiselle kunnalle.

*”Muistaakseni lehestä näin ensimmäisen kerran... ja siitähän oli kuulutukset olemassa ja taisipa siitä tulla osalle kirjeetkin sieltä osakkaille muutamille, kyllä siitä tieto kulki.” (1)*

*” Se oli lehdessä ilmoitus ja siinä ilmoituksessa viitattiin siihen, että kunnan ilmoitustaululla sitten tarkemmin näitä asioita kerrotaan, ja minun mielestä tiedottaminen oli puutteellista, ei oikein oltu selvillä missä mennään.” (2)*

*”Minä olen monelta taholta saanut tietoa, mutta ihan ensimmäisenä tieto tuli kyllä suusta suuhun elikkä vähän niin ku juoruna, ja seuraavan kerran omasta mielestäni luin asiasta lehestä, ja sitten kolmannessa vaiheessa... elikkä niin ku monelta suunnalta tuli sitä tietoa, mutta ehkä se lehti oli se virallinen minun mielestä.” (3)*

Haastateltavien mukaan lakkauttamisen aloittamisesta saatiin riittävästi tietoa mutta ei prosessin etenemisestä. Maantielaki toi mukanaan vuorovaikutuksen lisäämisen ja yleisötilaisuudet, joissa sekä kerrotaan että jaetaan esite prosessin kulusta. Tosin prosessin kulun aikajana on arvio siinä vaiheessa, ja itse toteutuma voi olla hyvinkin erilainen.

Yleisötilaisuudet on pyritty järjestämään vapaamuotoisina tiedotus- ja keskustelutilaisuuksina asianomaisilla paikkakunnilla. Tilaisuuksista ilmoitetaan maakunnan kahdessa suurimmassa sanomalehdessä ja lisäksi alueen paikallislehdissä. Vuorovaikutuksesta säädetään maantielain 27 §:ssä.

Keskustelun ja vuorovaikutuksen puuttuminen vaikeuttavat muutoksen ymmärtämistä ja hyväksymistä. Vaikka muutos saadaan vietyä läpi ilman todellista vuorovaikutusta, niin sen jättämät jäljet olisivat myönteisemmät, jos asiat olisi puhuttu loppuun asti.

*”Eipä siitä oikeastaan oltu yhteydessä, mehän kirjelmöitiin silloisen tiepiirin johtajalle, koska se oli meidän mielestä käsittämätöntä...” (1)*

*”Ei varsinaisesti olla oltu tiepiiriin yhteydessä... vasta sen jälkeen ollaan oltu, kun se tienhoitokunta perustettiin... tällönsä yksittäisiä yhteydenottoja on ollu piiri-insinööriin... varsinaista tällönsä kanssakäymistä ei ole ollut käytännössä ollenkaan.” (2)*

*”En ollut yhteydessä missään vaiheessa. Ihmettelin vain, että asiat hoituu ihan itestään.” (3)*

Haastateltavien mukaan yhteydenottoja viranomaiseen ei ole ollut ollenkaan tai vain yksittäisiä, ja yhteydenotot ovat olleet ylimpään johtoon eikä asiantuntijaan. Yksi haastateltava viittasi siihen, että yhteydenottoja on ollut sen jälkeen, kun tiekunta perustettiin, millä hän tarkoitti sitä, että yksityistiekunta on hakenut valtionavustusta perusparantamiseen. Toinen haastateltava sanoi, että asiat hoituivat itsestään, millä hän viittasi siihen, että kun maantie on lakkautettu, niin tienpitoviranomaisen on haettava viipymättä maantietoimituksen pitämistä Maanmittauslaitokselta, mistä säädetään maantielain 75 §:ssä. Tietoimituksessa maantien tiealue liitetään ympäröiviin tiloihin. Maanmittauslaitos tiedottaa tietoimituksesta asianosaisille, ja tilaisuudessa suoritetaan tieyksiköinti ja perustetaan tiekunta, jolle siirtyy tienpitäjän vastuu.

Itse muistan, että kahdesta haastateltavasta tiekunnasta on oltu yhteydessä useampaan otteeseen myös suoraan asiantuntijaan. Yhteydenottajat ovat olleet eri henkilöitä kuin haastateltavat. Toisen tiekunnan asiana oli tien kuntoon laitto ennen lakkauttamista. Toisen tiekunnan asiana oli, että jos soittaja muuttaa pysyvästi asumaan nykyiseen kakkosasuntoonsa, niin keskeytetäänkö prosessi tai voiko ministerin tekemän lakkauttamispäätöksen kumota näillä perusteilla. Ensimmäisessä tapauksessa soittajan esittämät kunnostustoimenpiteet tehtiin. Toisessa tapauksessa prosessia ei keskeytetty eikä päätöstä kumottu.

## 5.3 Vaikutukset tiehen ja ihmisiin

### 5.3.1 Vaikutukset tiehen

Valtakunnallisesti on ohjeistettu, että maantie on oltava normaalikunnossa lakkauttamishetkellä. Tielle ei tehdä erityistoimenpiteitä lakkauttamisen vuoksi. Maantieverkonlaajuustyöhön eli maanteiden lakkauttamiseen ei ole osoitettu erillismäärärahoja, joilla erityistoimenpiteitä voitaisiin toteuttaa.

Haastateltavien näkemykset tien kunnosta lakkauttamishetkellä olivat seuraavanlaisia:

*”Kyllä se oli normaalikunnossa. Tiepiirihän kävi sen sillon vielä, kun heillähän oli vuoden 2009 syyskuun loppuun hoitovelvot siinä, niin neidän kävi kunnostamassa ja lanasivat ja korjasivat, jos siellä oli jotain huonoja paikkoja ja ajoivat jonkun verran maita, mursketta paikka paikoin, miten sen sanoisi ihan ei mitenkään huippukunnossa, mutta sanotaan näin, että kohtalaisessa kunnossa kuitenkin.” (1)*

*”Tien kunto sen ajoradan osalta oli kohtalainen, mutta sitten ne reunat varsinkin sillon, kun routa alkoi sulamaan, niin ne oli todella heikot... siinä oli semmonen, että olisi paikalla käyty ennen tien luovutusta... olisi pietty katselmus, mutta sitähän ei suoritettu, sehän oli tämän perusteella, mitä nyt laki sanoo näistä asioista...” (2)*

*”Siinä oli jokunen huono rumpu, niitä muutamia rumpuja uusittiin ja sitten oli sivuoja sammaloitunut ja tukossa... vesakot oli siitä leikattu... ne oli niin ku hyvässä kunnossa ja sitten siinä kulutuspinnessakin oli jonkun verran mursketta... elikkä kyllä se minun mielestä jäi hyvään kuntoon.” (3)*

Haastateltavien mielestä maantiet olivat kohtalaisessa tai hyvässä kunnossa lakkauttamishetkellä. Yksi haastateltava toi esille mielenkiintoisen asian, pitäisikö lakkautettavilla maanteilla pitää kuntokatselmus ennen lakkauttamista.

Maantien lakatessa valtion kunnossapitovastuu jatkuu lakkauttamista seuraavan kalenterivuoden lokakuun 1. päivään, mistä säädetään maantielain 93 §:ssä ja maantieasetuksen 8 §:ssä. Tämä siirtymäaika on tarkoitettu tiekunnan ja hoitokunnan perustamiseen ja toiminnan käynnistämiseen.

Kahdella maantiellä valtion kunnossapitovastuu oli lakannut 1. lokakuuta vuonna 2007, näistä toisen tien tiekunta oli kokoontunut kolme kertaa ja toisen yhden kerran. Kolmannella tiellä valtion kunnossapitovastuu oli lakannut 1. lokakuuta vuonna 2009, tämä tiekunta ei ollut vielä kokoontunut kertaakaan yksiköinnistä tehdyn valituksen vuoksi.

Haastateltavien mielipiteet tien kunnan muuttumisesta olivat seuraavanlaisia:  
*”No tuota se on tietenkin sikäli muuttunut, että se on nyt meidän vastuulla ja ku meillä ei ole rahhaakaan olemassakaan, niin se totta kai merkitsee sitä, että sitä ei tänä kesänä pystytä kunnostamaan. Mutta tuota ei se periaatteessa ole vielä niin huonoon kuntoon mennytkään, että kyllä sitä pystyy vielä ajelemaan ihan reippaasti.” (1)*

*”Talvikunnossapito on ihan asiallinen, samalla koneistolla se ajetaan ku mitä ajettiin ennemminkin. Mutta tämä kesäpuoli on sitten toinen juttu esimerkiksi nämä karhuamiset, jos ei ole maata mitä siirtää, niin sitä ei paljon vaikuta sitten sitäkään karhua siellä ajattaa. Että tuota kyllä niin ku kaiken kaikkiaan se on huonontunut, minkä verran niin se on sitten toinen juttu.” (2)*

*”Samanlainen tie se on ku ennenkin tähän asti ollu. Niin ku äsken mainitsin, niin siinä pari aktiivista hevosmiestä sitä hoitavat. Luulen, että se kunto mennee huonompaan suuntaan, ihan ensimmäisenä se alakaa näkymään vesakoitumisena ja rumpujen aukasuna. Pelekään, että tämä rapistuminen on nopeaa.” (3)*

Ensimmäisen haastateltavan edustamalla maantiellä ei ole ollut talvikunnossapitoa, vaan talvella on liikennöity moottorikelkoilla. Tiekuunnalla on menossa valitus yksiköinnistä, ja sen vuoksi tienhoitomaksuja ei ole vielä voitu kerätä. Toisen haastateltavan edustama tiekunta on hakenut

yksityisteiden perusparannukseen tarkoitettua valtionapua, ja tiekunta on saanut myönteisen päätöksen. Kaiken kaikkiaan vastauksista sai sellaisen kuvan, että tien kunto huononee pitkällä aikavälillä, koska hoito- ja ylläpitotoimenpiteet ja rahoitus eivät ole niin säännöllisiä kuin tien ollessa maantie. Kaksi haastateltavaa viittasi siihen, että tien yksityistäminen ei ole vielä vaikuttanut liikennemääriin, mutta jos tie menee huonoon kuntoon, niin sitten käyttö saattaa vähentyä.

Haastateltavien mukaan tien käyttäjiä ovat

- marjastajat, metsästäjät, hirviporukat, juoksijat, hevostmiehet,
- Metsähallitus, pelastuslaitos, rajavartiosto, kunta,
- ralliautot ja krossimopot.

Haastattelujen perusteella liikennemäärät eivät ole pienentyneet yksityistämisen myötä, vaan ne ovat samat kuin ennen tai kasvaneet lisääntyneen vapaa-ajankäytön seurauksena.

Haastateltavien kokemuksia tienpidon työllistävästä vaikutuksesta kuvaavat seuraavat vastaukset:

*”No siihen en ossaa vastata, ku ei ole kokemusta, ku ei ole tullut vielä yhtään yhteyenottoa. Talvikunnossapitoa ei oo ja kevväällä me tietään, mitä kohtia pittää seurata.” (1)*

*”Talviauraus se on semmonen, joka työllistää, siinä tulee aina muutamia soittoja, ku se on aika vaikia tietää täältä kauempaa, millon siihen just tarttee se aura olla. Ja keväällä on sitten sama juttu näissä rummuissa. Ei sitä nyt voi sanoa, että se mikkään vaiva on... ei se ole ku 50 euroa kerta.” (2)*

*”Hoitokunta on toiminut vähän aikaa, töihin on heti jouvuttu. Nämä ei oo ihan ensimmäisiä töitä, nämä taakkana täällä mukana kulukee. Eihän tässä oo vielä keritty, työt on oikeastaan alakanut sillai, että nyt pitäs alkaa perimään ne rahat. Ne hevostmiehet on pitänyt sitä niin kunnossa, että se on ihan saman näkönen ku silloin valtionkin tienä. Ei ole puheenjohtajalle tullut ensimmäistäkään puhelua.” (3)*

Haastateltavat eivät kokeneet työllistävää vaikutusta itse tien ylläpidossa suurena vaan enemmän hallinnossa. Ensimmäisen haastateltavan vastauksessa tuli esille paikallistuntemus ja sen mahdollistama täsmähoito. Toisena haastateltu tiekunta käyttää lumen auraukseen samaa urakoitsijaa kuin valtio. Kolmannen tiekunnan tienpito hoituu lähinnä talkoo- ja vapaaehtoistyönä.

### 5.3.2 Vaikutukset ihmisiin

Haastattelukysymyksiin oli valittu aihealueita, joita käytetään tiehankkeiden sosiaalisten vaikutusten arvioinneissa: yhteisöllisyys, taloudelliset vaikutukset ihmisille ja elinkeinoille, palvelujen saavutettavuus, loma-asutus, alueen virkistyskäyttö, elinolosuhteet, viihtyvyys, hyvinvointi, terveys ja liikenneturvallisuus.

Haastatteluvastausten mukaan tienpidon vuosikustannukset ovat 10–100 €/tieosakas eli noin 240 €/ kilometri, joita haastateltavat eivät pitäneet kohtuuttomina. Aineiston mukaan elinkeinoista poronhoito ja maatalous olivat sellaisia, joihin maantien yksityistämällä ei ollut suuria vaikutuksia. Mutta matkailuelinkeinon ja kiinteistökaupan yksityistämisen koettiin vaikuttavan kielteisesti. Yksi haastateltavista koki, että kunta poisti jätteidenkeräysastiat tien päästä lakkauttamisen seurauksena, koska kunta ei luottanut tien kunnossapitotasoon. Muista haastatteluista tuli esille, että kaupat ovat loppuneet jo ajat sitten, mutta alueen kehittyminen esimerkiksi pysyvän asutuksen alueeksi estyy maantien yksityistämisen myötä. Loma-asutukseen ja muuhun virkistyskäyttöön yksityistämällä ei koettu olevan vaikutuksia. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että jos tie pääsee huonoon kuntoon esimerkiksi kelirikkoaikaan, niin sillä on tien käyttöä vähentävä vaikutus. Kaiken kaikkiaan haastateltavien mukaan maantien lakkauttamisella ei ole ollut suuria vaikutuksia elinolosuhteisiin, viihtyvyyteen, hyvinvointiin tai terveyteen. Enemmän kielteisiä tunteita herättävät ulkomaalaiset marjanpoimijat tai määrärahojen käyttö yhteen suureen kalliiseen hankkeeseen kuten moottoritiehen.

*”Toisaalta voihan se parantaakin viihtyvyyttä, ku ei oo niitä kulukijoita niin paljo. Ei kai siinä nyt tietenkään terveyteen liittyviä vaikutuksia ole ollut, voi jollakin niitä mielenterveysongelmia tulla muista syistä, kyllä ne merkitykset ovat olleet hyvin pientä. Suuremmat vaikutukset ovat nyt marjastusaikaan ne ulkomaalaiset, käyään ihan mökkipihalta poimimassa marjat ja...” (2)*

Kahdessa vastauksessa tuli esille, että vesakoitumista pidettiin nopeimpana tien kuntoa alentavana tekijänä, joka saattaa johtaa porokolareihin ja siten liikenneturvallisuuden heikkenemiseen. Yhdessä vastauksessa tuli esille ihmisten liikennekäyttämisen muuttuminen.

*”... ennen kun se oli maantienä, niin siinä tuli aina pysähtyä ja sen tuntu turvalliselta mennä se tie yli... mut ku sen tietää, että se ei oo enää maantienä, niin siitä tulee ajettua ihan miten sattuu... on huomannut ite, että ihan samalla tavalla sieltä voi tulla se auto tai moottorikelkka tai -pyöräkin ku ennenkin... että jotenkin tuntuu, että nyt se on pikkusen mennyt niin ku turvattommaksi... ja samalla tavalla taas viittaa niihin liikkujiin, jotka siellä on ajanut rallia... esim. rekisteröimättömät ajoneuvot tai muut ajoneuvot, joita ei ole tarkoitettu tieliikenteeseen. Tuossakin on paljon puunkorjuuta ja metsätaloustyötä... että miten sitten nuo puutakorjaavat firmat ... ku ne tietää ettei se enää ole maantie... nouseeko ne mettäkonneella tien päälle ja varmaan pistävät ojan päälle ja tien päälle ihan välittömään läheisyyteen pinoja, mikä ennen oli luvanvaraista... voivat ajella telat alla siellä pitkiäkin matkoja ja siirtyä kohteesta toiseen... ja tuo puunvarastointi on yks juttu...” (3)*



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Keskeiset tulokset ja parannusehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää maanteiden lakkauttamisprosessia asiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa kehittämisehdotuksia, joiden avulla asiakas huomioidaan paremmin prosessissa. Tutkimuksen tehtävänä oli etsiä vastausta tutkimuksen pääkysymykseen, millä toimenpiteillä asiakas voidaan huomioida paremmin lakkauttamisprosessissa. Tutkimuksen alakysymyksiä olivat, miten asiakas on kokenut lakkauttamisprosessin ja miten lakkauttamisprosessia pitäisi parantaa.

Tutkimuksen tärkeimmäksi tulokseksi nousi se, että maantien lakkauttamisprosessin asiakastyytyväisyyden parantamisessa ei ole kysymys resursseista kuten aika tai raha, vaan asiakaspalvelun laadusta, jonka hallinnollisen luokan muutosprosesseja läpivievät asiantuntijat tekevät. Heidän on tunnettava itsensä ja annettava kuuntelemalla tilaa asiakkaiden tunteille lakkauttamisprosessissa. Sekä asiakkaiden muutoksen tunteita että itse muutosprosessia voimme johtaa parhaiten hyvällä muutosviestinnällä. Tutkimuksen yllättävin tulos oli, että muutuskäyrän tunteet tulivat selvästi esille aineistossa. Vaikka muutoksen kohteena on niinkin rationaalinen eli tosiasioihin perustuva asia kuin liikenneväylän hallinnollisen luokan muutos eli omistajavaihdos, niin itse muutosprosessissa on emotionaalisilla eli tunnepitoisilla asioilla merkittävä rooli.

Nostan esille tutkimustuloksista parannettavia asioita muutoksen kohteittain eli tie, ihmiset ja vuorovaikutus, joihin esitän parantamisehdotuksia muutosjohtajuuden ja muutosviestinnän keinoin.

#### **Tie**

Tutkimustulosten mukaan ensireaktio muutossuunnitelmaan oli yllättynyt, koska oltiin tyytyväisiä nykytilaan. Haastateltavat käyttivät ilmauksia: järjetön homma, käsittämätöntä, herätti kysymyksiä ja asiat olivat ihan hyvin maantieaikana. Muutoksen lähtökohta oli huono, koska ihmiset olivat

tyytyväisiä eikä heillä ollut pakottavaa tarvetta muutokseen. Parantamisehdotuksena on auttaa ihmisiä havaitsemaan muutoksen ja toiminnan tarve eli luoda heille ymmärrys muutosta kohtaan lisäämällä heidän tietoaan muuttuneesta toimintaympäristöstä. Ihmisille tulee kertoa uudesta maantielaista ja sen vaikutuksista maantien olemassa olon perusteisiin, väestörakenteen ja liikenteen muutoksista maakunnassa sekä maantieverkon laajuustyön kokonaistilanteesta maakunnallisesti ja valtakunnallisesti. Tätä voidaan toteuttaa kaikissa vuorovaikutustilanteissa mutta erityisesti yleisötilaisuuksissa.

Haastateltavien vastausten mukaan tie oli jäänyt normaaliin, kohtalaiseen tai hyvään kuntoon prosessin päätyttyä, mutta tien kunnan arvioitiin huononevan nopeasti, mihin vaikuttaa raha ja osaaminen. Parantamisehdotuksena on selvittää ihmisille, miten tulevaisuus eroaa menneisyydestä ja miten tulevaisuudesta selvittää. Kohderyhmää tiedotetaan ja tuetaan. Tiedotetaan, mistä tukea saa: ELYstä esimerkiksi yksityistieasiantuntijat, kunnista yksityistievastaavat, Suomen tieyhdistys, Maanmittauslaitos, metsäkeskus ja tieisännät. Tiedotetaan erilaisista tukimuodoista, joita voi hakea kunnilta kunnossapitoon ja valtiolta perusparantamiseen. Tiedotetaan ja jaetaan yksityistiepuolelle suunnattua kirjoitettua materiaalia kuten erilaisia ohjeita ja oppaita. Opastetaan internetsivuille, joista löytyy yksityistietietoutta esimerkiksi Tiehallinnon sivut ja Suomen tieyhdistyksen sivut. Mainituilta internetsivuilta löytyy hintatietoutta, talousarviomalleja ja niin edelleen.

### **Ihmiset**

Tutkimustuloksista käy selville, että

- tiekunnilla ei ole riittävästi tietoa tiekunnan vastuista ja oikeuksista
- tiekunnilla ei ole riittävästi osaamista tiekunnan yleishallinnosta ja taloushallinnosta
- tiekuntien osakkaat ovat haluttomia osallistumaan hoitokunnan kokoonpanoon ja toimintaan.

Tietämättömyys, osaamattomuus ja haluttomuus synnyttävät muutosvastarintaa ja herättävät muutoksen jarruttajat. Parantamisehdotuksena on, että vastustajat on voitettava, esteet poistettava

eikä saa luovuttaa. Kohderyhmää tiedotetaan, osallistutetaan ja käydään jatkuvaa vuorovaikutuksellista muutosviestintää. Kohderyhmälle kerrotaan yksityistielain sisältämisestä vastuista ja oikeuksista. Kohderyhmälle annetaan aloitustietopaketti tiekunnan toiminnasta. Kohderyhmän voi osallistuttaa yleisötilaisuudessa esimerkiksi kartoittamalla heidän kanssaan pieniä korjaustoimenpiteitä, jotka tulee tehdä tielle ennen sen lakkauttamista, ja muita esimerkiksi tiedollisia tarpeita. Listattuja korjausehdotuksia ja tukipyynnöjä tulee alkaa toteuttaa mahdollisimman pian, jotta ihmiset toteavat, että heidän esityksillään on ollut merkitystä. Jatkovaa vuorovaikutuksellista muutosviestintää voidaan käydä esimerkiksi kyläyhdistyksen hallituksen ja sen puheenjohtajan kanssa. Kyläyhdistys löytyy useimmista kylistä ja siten myös niin sanottu kyläpäällikkö. Kyläyhdistyksen hallitusta voidaan pitää muutosryhmänä, koska sen kokoonpano sisältää kylän aktiivisimmat ihmiset ja heidän kautta tieto leviää. Itse ehdotan tiekunnille suunnattua tieisännöinnin kaltaista kurssi- tai koulutusjärjestelmää, jota toteutettaisiin kansalaisopistoissa tai vastaavissa. Tällaisen kurssin pilottihankkeeseen voisi hakea rahoitusta Euroopan Unionin Leader -toimintaryhmän maaseudun kehittämisrahoista.

Haastateltavalta tuli suoraan ehdotus, että kiinteistöveroja vastaan kunta voisi olla ainakin käynnistämässä tiekuntien hallinnollista toimintaa tai hallinnoida niitä kokonaisuudessaan. Haastateltavat puhuivat hallinnoinnista eivät ylläpidosta. Haastatteluissa tulikin esille, että tien auraus ja muu ylläpito hoituvat omin voimin, kun joku muu hoitaisi hallinnoinnin kiemurat. Toiselta haastateltavalta tuli suoraan ehdotus, että tieisännöintijärjestelmää on kehitettävä siten, että tieisäntiä on kattavasti ja heille kuuluisi ainakin tiekuntien hallinnointi. Ehdottajan mukaan tieisännät olisivat joko yrittäjiä tai joku organisaatio. Tie kuntien yhdistäminen suuremmiksi yksiköiksi ja yhteistoiminta kuten yhteishankinnat nähtiin ongelmallisiksi haastateltavien mielestä.

Lakkauttamisprosessia ei saa keskeyttää muutosvastarinnan takia, vaan vastarinnan syyt on poistettava vuorovaikutuksellisella muutosviestinnällä. Ennen uuden maantielain voimaan tuloa eli ennen vuotta 2006 on Lapissa keskeytetty muutosvastarinnan vuoksi niin sanottujen poroitteiden

lakkauttamisprosessit Inarin ja Utsjoen kunnissa. Mainitut tiet on tarkoitus laittaa lakkauttamisprosessiin vuoden 2011 aikana.

### **Vuorovaikutus**

Tutkimustulosten perusteella vuorovaikutus on ollut vähäistä. Haastateltavat olivat kaikki lukeneet lakkauttamisprosessin aloituskuulutuksen lehdestä, mutta sen jälkeistä tiedottamista pidettiin puutteellisena. Yksi haastateltava muisti, että maanomistajille on tullut kirje asiasta kotiin. Toisaalta haastateltavat eivät ole olleet itsekään yhteydessä viranomaiseen tai vain kerran ylimpään johtoon. Kuitenkin tapauksista oli tehty muistutuksia ja yhdestä valitettu Korkeimpaan hallinto-oikeuteen, mikä kertoo siitä, ettei muutosta ollut hyväksytty. Tilanne on jonkin verran muuttunut parempaan suuntaan uuden maantielain myötä, joka ohjaa järjestämään yleisötilaisuuden. Mielestäni nykyisetkin kuulutukset ovat ilmoitusluonteisia, eivät kutsuvia ja yleisötilaisuus on tiedottava, ei vuorovaikutuksellinen.

Nykyisessä prosessissa ihmiset saavat tietoa muutoksesta

- aloittamiskuulutuksessa
- yleisötilaisuudessa, josta ilmoitetaan lehti-ilmoituksella
- suunnitelman nähtävillä olosta 30 vuorokautta sekä kuulutuksessa että toisella paikkakunnalla asuville maanomistajille tai haltijoille ilmoitetaan kirjeessä (muistutusten tekovaihe)
- liikenne- ja viestintäministerin hyväksymispäätöksen nähtävillä olosta 30 vuorokautta sekä kuulutuksessa että toisella paikkakunnalla asuville maanomistajille tai haltijoille ilmoitetaan kirjeessä (valitusten tekovaihe).

Tutkimustulosten mukaan muutosviestintään ei oltu tyytyväisiä aloituskuulutusta lukuun ottamatta. Tämän vuoksi vastustus saattoi olla osaksi periaatteellista, koska haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että tosiasiat ymmärrettiin ”– jossakinhan se raja kulkee –”, mutta silti lakkauttamista pidettiin ”käsittämättömänä”. Lakkauttamisprosessin muutosviestinnällä oli saavutettu ihmisten järki mutta ei tunteita.

Kuulutusten tulee olla sisällöltään tiedottavampia ja kutsuvampia sekä rohkaista ihmisiä ottamaan yhteyttä asiantuntijaan, joka kertoo muutoksesta

lisää. Kaikista tärkein yksittäinen muutosviestinnän osa on yleisötilaisuus, johon on panostettava kaikilla aisteilla:

- paikka tuttu ja turvallinen kuten kylätalo
- vastaanotto kättely
- tarjoilu tuoksuvaa, tuoretta kahvia ja pullaa
- hyvä valaistus ja värikäs kuvallinen esitys
- kerrotaan aiheeseen liittyviä muita tapauksia ja tarinoita
- asiantuntija on yksi läsnäolijoista niin puhetyylinsä kuin pukeutumisen suhteen.

Yleisötilaisuuden lehti-ilmoituksessa voidaan erityisesti pyytää tilaisuuteen saapumaan kyläyhdistyksen hallituksen jäseniä. Yleisötilaisuudessa kerrotaan muutoksen syyt valtakunnallisesti ja maakunnallisesti, niin perusteellisesti, että ihmiset ymmärtävät ne. Rohkaistaan ihmisiä kysymään ja puhumaan, ja kuunnellaan heitä. Kerrotaan proaktiivisesti,

- mitä tarkoittaa, kun maantie muuttuu yksityistieksi: oikeudet ja vastuut
- miten yksityistien tiekunta ja hoitokunta perustetaan, miten ne toimivat ja mistä saa tukea toimintaan
- pyydetään osallistujalistaan merkitsemään, jos henkilö haluaa, että häneen otetaan myöhemmin yhteyttä henkilökohtaisesti
- pyydetään palautelomakkeeseen merkitsemään pieniä korjauskohteita, jotka olisi kunnostettava ennen lakkauttamista; tai kerätään vastaavat tiedot jollakin ryhmätyömallilla; kohteita aletaan kunnostaa heti
- pyydetään läsnäolijoita nimeämään henkilö esimerkiksi kyläyhdistyksen hallituksen puheenjohtaja, johon asiantuntija voi olla yhteydessä prosessin aikana
- jaetaan yksityistiemateriaalia tilaisuudessa esimerkiksi Yksitystie Uutiset, jotta muutos tulee lähemmäksi ihmisiä
- annetaan tiekunnan aloitustietopaketti nimetylle yhdyshenkilölle
- jaetaan tilaisuuden päättyessä jokaiselle läsnäolijalle asiantuntijan käyntikortti ja kehoitetaan ottamaan yhteyttä puhelimitse, sähköpostitse tai käymään.

## 6.2 Tutkimuksen arviointi suhteessa muihin tutkimuksiin

### 6.2.1 Maanteiden lakkautussuunnitelmien seurantatutkimus

Jääskeläinen on tehnyt opinnäytetyön aiheesta Maanteiden lakkautussuunnitelmien seurantatutkimus, jossa hän on tehnyt puhelin- ja sähköpostihaastatteluja silloisten tiepiirien asiantuntijoille, konsulteille ja asianosaisille yksityishenkilöille. Hän haastatteli noin kahtakymmentä yleisötilaisuuksissa läsnä ollutta asianosaista henkilöä. (Jääskeläinen, 8, 31, 34.)

Ote yleisöhaastattelut / tiedottaminen

*”Haastatteluissa selvisi, että tiedotus on saattanut venyä jopa päivää ennen järjestettyä tilaisuutta... Vakiintunutta käytäntöä ei ole kutsuttujen laajuudesta. On ollut myös tilanteita, missä asianomainen ei ollut tietoinen tiedotustilaisuudesta, vaikka on asunut tien päässä. Tiedotuksesta pitäisi laatia yhteinen sopimus, mitä kaikkien tulisi noudattaa vastaavia tilanteita estämiseksi.”* (Jääskeläinen 2010, 32.)

*”Esimerkiksi eräässä tiepiirissä kuulutukset järjestetään 2-3 viikkoa ennen yleisötilaisuutta ja ne julkaistaan paikallislehdissä. Konsultti valmistelee ja piiri hoitaa kuulutukset lehtiin. Lisäksi konsultti lähettää postitse kuulutukset kaikille maanomistajille. Eräässä toisessa tiepiirissä maantien lakkauttamisen aloittamisesta on ilmoitettu pelkästään kirjeitse maanomistajille. Kirjeen mukana on lähetetty palautelomake ja valmiiksi maksettu palautus kirjekuori. Kirje lähetetään aina maanomistajille, jotka asuvat toisella paikkakunnalla.”* (Jääskeläinen 2010, 32.)

Tämän tutkimuksen perusteella yhdyn Jääskeläisen tutkimukseen siltä osin, että yhteinen ohje pitää laatia mutta ei vain yksisuuntaisesta tiedottamisesta vaan kaksisuuntaisesta viestinnästä. Jääskeläisen tutkimus osoittaa, että tiedottaminen maanteiden lakkauttamisista on hyvin erilaista eri puolilla maata. Lisäksi Jääskeläisen tutkimus osoittaa, ettei tiedottamisessa noudateta kolmen o:n ja a:n periaatteita eli oitis, oikein, oma-aloitteisesti sekä

aktiivisesti, ammattitaitoisesti ja ajankohtaisesti, joita on käsitelty tämän tutkimuksen tietoperustassa. Lisään listaan vielä sanan avoimesti.

Lapin ELYssä maantien lakkauttamisprosessin aloittamisesta lähetetään kirje kunnalle ja kuulutetaan kahdessa päälehdessä, jotka kattavat yhdessä levikiltään koko maakunnan ja yhdessä tai kahdessa paikallislehdessä, joista toinen tai molemmat ovat niin sanottuja ilmaisjakelulehtiä. Yleisötilaisuudesta ilmoitetaan lehti-ilmoituksella kahta viikkoa aikaisemmin kahdessa päälehdessä ja viikkoa ennen paikallislehdessä tai -lehdissä. Seuraavan kerran asiasta kuulutetaan vastaavalla tavalla kuin edellä on kerrottu, kun muutosasiakirjat ovat nähtävillä 30 päivää kunnassa, ja sinä aikana asianosaiset voivat tehdä muistutuksia asiasta. Nähtävillä olosta lähetetään toisella paikkakunnalla asuville maanomistajille kirjeet. Viimeisen kerran asiasta kuulutetaan edellä mainitulla tavalla, kun ministerin lakkauttamispäätös on nähtävillä kunnassa 30 päivää. Sinä aikana asianosaiset voivat tehdä valituksia päätöksestä Korkeimpaan hallinto-oikeuteen. Myös tästä nähtävillä olosta lähetetään toisella paikkakunnalla asuville maanomistajille kirjeet.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan muutosprosessin aloittamisesta saatiin riittävästi tietoa mutta ei prosessin kulusta, kun taas Jääskeläisen tutkimuksesta jää sellainen kuva, etteivät ihmiset saaneet riittävästi tietoa eivät niin prosessin alusta kuin sen kulustakaan. Itse pidän kuulutusmenettelyä hyvänä, koska se saavuttaa niin sanotun suuren yleisön eli muutkin kuin asianosaiset. Lisäksi itse en pidä konsultin käyttöä yleisötilaisuuksissa asiakasempaattisena toimintatapana.

Ote yleisöhaastattelut / yleisötilaisuudet

*”Suurimmalla osalla haastateltavia ensimmäisenä mieleen tulivat itse asiaa koskevat negatiiviset asiat. Osalle lakkautuksen syyt ja lakkautuksen kulku tilaisuuden jälkeen olivat jääneet epäselväksi. Esille tuli vahvasti myös se, ettei annettu mitään toivoa vastustaa lakkauttamista ja että kyseessä on vain enemmän informoiva tilaisuus, kuin yleisön mielipiteiden kuunteleminen. Palautteen vastaanotolle tulisi järjestää yhtenäinen käytäntö. Yleinen*

*kommentti oli, että tilaisuus on turha, kun asia on jo kuitenkin valmiiksi päätetty.” (Jääskeläinen 2010, 31.)*

Ote yhteenveto / yleisötilaisuus

*”Yleisötilaisuudet sen sijaan ovat toimineet hyvin niissä piireissä missä niitä on pidetty. Parannusehdotuksena voisi lisätä aluevastaavien läsnäolon yleisötilaisuuksissa mikä parantaa entisestään tilaisuuden positiivisempaa kuvaa.” (Jääskeläinen 2010, 38.)*

Kuten tässäkin tutkimuksessa myös Jääskeläisen haastatteluvastauksissa tuli esille ihmisten muutoksen kielteiset tunteet muutosprosessin alkuvaiheessa. Jääskeläisen tutkimuksesta käy ilmi, että asiakaslähtöisyyden ja muutoksen perusasia, asiakkaan kuunteleminen, oli jäänyt tekemättä. Koska yleisötilaisuuksista puuttui vuorovaikutus, niin tilaisuudet koettiin tiedottaviksi ja turhiksi ja muutoksen syyt ja vaiheet jäivät epäselviksi, eli ei saavutettu ihmisten ymmärrystä. Lisäksi Jääskeläisen tutkimuksesta voi lukea, että ihmisten tukeminen oli jäänyt tekemättä, eli ihmisiä ei ollut opastettu muistutusten ja valitusten tekemiseen. Yhteenvedossa Jääskeläinen toteaa, että yleisötilaisuudet ovat toimineet hyvin siellä, missä niitä on järjestetty, ja niiden entisestään positiivista kuvaa voitaisiin parantaa aluevastaavien läsnäololla tilaisuuksissa.

Lapin ELYssä yleisötilaisuus järjestetään aina, ja yleisötilaisuuksissa on pääsääntöisesti neljä asiantuntijaa vastaamassa kysymyksiin eli hallinnollisen luokan muutosprosessin läpivievä henkilö, aluevastaava, maanhankinta-asioista vastaava henkilö ja joko tiedottaja tai kaavoitusasioista vastaava henkilö. Tämän tutkimuksen valossa muutosprosessin vuorovaikutuksen minimitaso on, että yleisötilaisuus järjestetään aina. Tämän tutkimuksen tietoperustaan muutoksen johtamisesta ja muutosviestinnästä verrattuna Jääskeläisen tutkimuksessa olleet yleisötilaisuudet eivät ole toimineet hyvin. Niissä on jäänyt saavuttamatta sekä ihmisten järki että tunteet. Ei ole saavutettu ihmisten ymmärrystä eikä hyväksyntää muutokselle.



Ote yleisöhaastattelut / palautteet

*”Asianomaisten palautteet tulisi huomioida lakkautusprosessissa paremmin. ... eräässä tapauksessa yleisötilaisuuksissa jaettiin valmiiksi maksettuja kirjekuoria palautelappuineen helpottamaan asianomaisten palautteenantoa tiesuunnittelijoille. Puhelinhaastattelussa tuli ilmi, että osallistujat olisivat halukkaita saamaan tiesuunnitelman henkilökohtaisesti. Matkat kuntakeskuksiin missä suunnitelmat ovat nähtävillä voivat olla hyvinkin pitkiä eikä kaikilla ole mahdollisuutta käydä suunnitelmia katsomassa.”*  
(Jääskeläinen 2010, 33.)

*”Negatiivinen palaute tulisi myös suunnittelijoiden huomioida jatkotoimenpiteissä. Suuri osa palautteista jää käsittelemättä palautejärjestelmän puuttumisen vuoksi. Pelkkä suullinen palaute yleisötilaisuuksissa ei välttämättä kulje kaikille asianomaisille. Erityisen tärkeää on yleisötilaisuudessa saadun informaation mahdollisimman laaja jakelu tiepiirin sisällä kunnossapitoon, ohjelmointiin ja ohjaukseen.”*  
(Jääskeläinen 2010, 37.)

Palautteenanto ei tullut esille tässä tutkimuksessa, mutta kuten Jääskeläinen toteaa, jos palautetta pyydetään ja sitä annetaan, niin se on myös huomioitava toiminnassa. Tässä viitataan tämän tutkimuksen tietoperustaan ja Kotterin onnistuneen muutoksen kahdeksaan vaiheeseen, joissa vaiheessa 5 sanotaan, että poista esteet, ja kohdassa 6, että saa aikaan lyhyen aikavälin voittoja. Itse ymmärrän tämän siten, että palautekyselyllä kerätään tietoja muutoksen esteistä, ja pienet nopeat voitot ovat näiden esteiden voittamisia. Esteet voivat olla esimerkiksi pieniä kunnossapitotoimenpiteitä tiellä, jotka laitetaan kuntoon alueurakoiden puitteissa ennen tien lakkauttamista.

Lapin ELYssä ei ole ollut varsinaista palautemekanismia, mutta Jääskeläisen tutkimukseen pohjautuen sellainen on tarpeen ottaa käyttöön. Tämän tutkimuksen mukaan tiet olivat jääneet lakkautuksen jälkeen kohtalaiseen tai hyvään kuntoon. Oman kokemukseni mukaan muutoksen hyväksynnän saanti voi olla mainituista pienistä voitoista kiinni. Tästä esimerkkinä kerron, että lakkautettavalta tieltä tuli pyyntö laittaa iso rumpu kuntoon; rumpu laitettiin kuntoon, ja tielle ajettiin muutama kuorma mursketta; toimenpiteen

jälkeen lakkautettavalta tieltä tuli toinen soitto ja kysyttiin, että ketä tästä toimenpiteestä voisi kiittää. Jääskeläisen tutkimuksen pohjalta pidän hyvänä, että lakkautussuunnitelma jaetaan yleisötilaisuudessa läsnäolijoille, ja se voidaan lähettää kaikille, jotka ovat tavalla tai toisella yhteydessä asiantuntijaan ja jotka sen haluavat. Yleisötilaisuudessa jaettavan lakkautussuunnitelman ongelmana on se, että se on useimmiten luonnos eikä lopullinen versio. Alla olevassa otteessa on yksi parannusehdotus tähän asiaan, eli valmis lakkautussuunnitelma laitettaisiin kunnan internetsivuille nähtäväksi.

Ote johtopäätökset / tiesuunnitelma

*”Haastatteluissa selvisi asianomaisten halukkuus nähdä valmis lakkautussuunnitelma. Valmis lakkautussuunnitelma on noin kymmenen sivun mittainen, eikä tästä tulisi suuria kustannuksia verrattuna saatavaan tyytyväisyyteen jo muutenkin negatiivisessa asiassa.*

*Tiesuunnitelman voisi toimittaa jatkossa myös sähköisenä versiona aina kyseisen kunnan Internet-sivuille. Suunnitelma on helppo toimittaa sähköisesti kunnalle, joka taas voisi jakaa suunnitelmaa eteenpäin asianomaisille. Eräs poikkeuksellinen tapa olisi ilmoittaa suunnitelmassa olevan lakkautettavan tien alkua ja loppupäässä kyltein tarvittavat tiedot lyhyesti ja keneen ottaa yhteyttä, mikäli haluaa lisätietoja suunnitelmasta. Kylteillä varmistettaisiin, että kaikki jotka tietä käyttävät saisivat tiedon ja se toimisi myös hyvänä lisänä normaalien menettelyiden lisäksi. Kustannukseltaan tämä tulisi olemaan hyvin vähäinen verrattuna saatavaan ihmisten tavoitettavuuteen.” (Jääskeläinen 2010, 37.)*

## 6.2.2 Kolmen tiehankkeen vuoropuhelun vertailuraportti

Otteita pohdinnasta

*”Kun osalliset saivat hankkeesta sekä hyötyjä että haittoja, toimi vuoropuhelu paremmin ja osalliset arvioivat sitä myönteisemmin kuin sellaisessa hankkeessa, jossa pääosa osallisista koki saavansa hankkeesta vain haittoja kärsittäväkseen.”* (Vehmas 2010, 29.)

*”Toki vuoropuheluun osallistuneiden suunnittelijoiden persoonallisilla ominaisuuksillakin on merkitystä vuorovaikutuksen toimivuudessa.”* (Vehmas 2010, 29.)

*”Kaikissa hankkeissa osa osallisista kertoi vuorovaikutuksen kehittyneen paremmaksi hankkeen edetessä... Suunnittelijoiden näkökulmasta vuorovaikutus edesauttoi hankkeen hyväksyttävyyttä ja sen avulla saatiin tärkeää paikallistietoa hankkeesta. Vuorovaikutuksella edesautettiin osapuolten ymmärrystä toisiaan kohtaan ja luottamuksen paranemista.”* (Vehmas 2010, 29.)

Tämän tutkimuksen ja Vehmoksen tulokset ovat samankaltaisia siinä suhteessa, että kun hanke antaa vain haittoja kärsittäväksi, niin vuorovaikutus jää minimiin. Lisäksi molemmat tutkimukset osoittavat, että asiantuntijan persoonallisuus vaikuttaa hankkeen läpiviemiseen ja että hankkeen edetessä hyväksyntä kasvaa. Asiantuntijan persoonallisuus vaikuttaa ihmisten tunteisiin ja hankkeen edetessä taustalla tapahtuu ihmisten tunteiden muutos alkuyllätyksestä hyväksyntään.

Koska sekä tämän että Jääskeläisen tutkimuksen mukaan lakkauttamisprosessien viestinnässä on parantamisen varaa, niin listaan otteen kehittämisehdotuksista Vehmaan tutkimuksesta.

Otteita kehittämisehdotuksista

”– Kuunteleminen: *Vasta aidosti kuulluksi tulemisen kokemus antaa ihmiselle uskoa osallistumisen merkitykseen.*

– Palautteen käsittely: *... hankkeen internetsivuilla... kerrotaan, mitä palautteen johdosta on tehty tai tehdään... Ihmiset yleensä ymmärtävät, että kaikkia ehdotuksia ei voi toteuttaa, mutta se pitää perustella.*

– Postia kotiin: *Hankkeen käynnistyessä tiedotetaan kaikin tavoin mahdollisuudesta ilmoittautua hankkeen postituslistalle.*

– Internetin käytön kehittäminen

– Vuorovaikutteisempien menetelmien käytön lisääminen: *...vastakkaiset tahot voisivat tarkastella hanketta toistensa näkökulmasta. Tämä lisää ymmärrystä eri osapuolien välille ja helpottaa mm. ristiriitatilanteiden ratkaisemista.*

– Suunnittelijavastaanotot

– Eri tahojen osallistuminen: *Suunnittelijoiden ja kansalaisten lisäksi kuntien viranhaltijoilla, luottamushenkilöillä ja elinkeinoelämän edustajilla voi olla merkittävä rooli hankkeessa.*

– Hiljaiset ja äänekkäät osalliset: *Ryhmätyömenetelmät soveltuvat paremmin hiljaisen äänen saamiseksi kuuluviin.*

– Vuoropuhelun jatkuvuus

– Havainnollistaminen ja kansantajuisuus.” (Vehmas 2010, 30–33.)

### 6.2.3 Tehokas julkinen osallistuminen rajallisia resursseja käyttäen

Morris ja Fragala päätyvät seuraavanlaisiin parhaisiin käytäntöihin, joita luovasti harjoittaen ihmiset saavutetaan, kun voimavaroja on vähän:

– Varataan aikaa istumiseen ja kuuntelemiseen.

– Järjestetään tapaaminen oikeassa paikassa, oikeana päivänä ja oikeaan aikaan.

– Käytetään havainnollistamista.

– Pelataan vuorovaikutteisia pelejä.

– Hyödynnetään internetiä ja intranettia.

– Hyödynnetään suhteita.

– Käytetään julkisia osallistumisohjelmia. (Morris–Fragala 2010, 2.)

Tämän tutkimuksen tuloksissa muutosprosessin viestintään ei oltu tyytyväisiä. Tutkimuksen tieperustassa on esitetty yhteneväisiä työkaluja prosessin parantamiseen kuin Morrisin ja Fragalan tutkimuksessa. Molemmissa tutkimuksissa korostetaan kuuntelua, tapaamista, havainnollistamista ja vuorovaikutusta. Lisäksi Morris ja Fragala korostavat internettiä, suhteita ja osallistumisohjelmia.

Morris ja Fragala korostavat seuraavia teemoja julkisen osallistumisen saavuttamiseksi, ylläpitämiseksi ja parantamiseksi onnistuneesti ja tehokkaasti:

- Julkinen osallistuminen on jatkuva prosessi, se on enemmän kuin yksittäinen julkinen kuulemistilaisuus.
- Asiantuntija samaistuu kohderyhmään ja ymmärtää kohderyhmän kyvyt ja rajoitteet osallistumisen suhteen. Osallistumiskeinot räätälöidään kohderyhmän mukaan.
- Toimien tehokkuudella tarkoitetaan sitä, miten kohderyhmä ja heidän arvonsa saavutetaan eikä jaettujen esitteiden määrää.
- Asiantuntijoiden osaamistarpeet on otettava huomioon ja niihin on vastattava sekä parhaita käytäntöjä on jaettava asiantuntijoiden kesken.
- Hyvien sidosryhmäsuhteiden ylläpito on tärkeää. (Morris–Fragala 2010, 2.)

Myös tässä tutkimuksessa on tullut esille muutosviestinnän jatkuvuuden tärkeys, viestintäkanavien tuttuus, kohderyhmän sydänten voittaminen ja se, että asiantuntijoiden on kehitettävä itseään. Sidosryhmäyhteistyötä ei ole käsitelty tässä tutkimuksessa.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödyntäminen**

Tutkimus arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu (Lincoln–Guba 1985, 290; Tuomi–Sarajärvi 2002, 135). Lincoln ja Guba käyttävät tavanomaisten kriteereitten: sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus sijaan termejä: uskottavuus, siirrettävyys, pysyvyys ja neutraalius laadullisen tutkimuksen luotettavuutta

arvioidessa. Uskottavuus eli totuusarvo tarkoittaa sitä, kuinka voidaan jonkun tutkimuksen tulokset vahvistaa tosiksi siinä tutkimusympäristössä, jossa tutkimus on suoritettu. Siirrettävyydellä tai sovellettavuudella tarkastellaan sitä, kuinka voidaan jonkun tutkimuksen tuloksia soveltaa toiseen ympäristöön. Pysyvyydellä eli johdonmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessin kuvaus tulee olla niin tarkka, että joku toinen tutkija voi toistaa tutkimuksen samanlaisessa tai samankaltaisessa ympäristössä. Neutraalisuudella pyritään siihen, että tutkimustuloksiin vaikuttaa vain aiheet, vastaukset ja olosuhteet eivät tutkijan ennakkoluulot, motivaatiot, mielenkiinnot tai näkökulmat. (Lincoln–Guba 1985, 189, 219, 290.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa voi tehdä seuraavia kysymyksiä: Mitä olen tutkimassa ja miksi? Miksi tutkimus on minusta tärkeä ja mikä oli minun ennako-oletukseni aiheesta? Miten haastattelut ja niiden nauhoitukset menivät? Millä perusteella haastateltavat valittiin ja miten heihin otettiin yhteyttä? Miten haastateltavien ja tutkijan suhde toimi? Millä aikataululla tutkimus on tehty? Miten aineisto analysoitiin ja miten tuloksiin päädyttiin? Miksi tutkimusraporttini on luotettava? (Tuomi–Sarajärvi 2002, 135, 138.)

Laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta, koska tutkimuksen pääasiallisin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse (Eskola–Suoranta 2005, 210). Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkimusprosessin julkisuus, esimerkiksi kollegat voivat arvioida prosessia (Tuomi–Sarajärvi 2002, 135, 138). Omaa tutkimusprosessiani ovat arvioineet ja kommentoineet kaksi kollegaa, joista toinen on tutkimuksen opponoiija ja toinen tutkimuksen työpaikan ohjaaja.

Mitä olen tutkimassa ja miksi?

Olen tutkinut valtion maantien muutosprosessia yksityistieksi asiakkaan kannalta, ja olen pyrkinyt löytämään epäkohtia prosessista, joita voidaan parantaa.

Miksi tutkimus on minusta tärkeä ja mikä oli minun ennako-oletukseni aiheesta?

Maantien lakkauttaminen on iso muutos asiakkaan kannalta, siksi se on läpivietävä taiten. Ennako-oletukseni aiheesta oli, että päärooleihin nousisivat tie ja raha ja että tie on jäänyt huonoon kuntoon. Toisessa pääroolissa odotin olevan ihmisten, jotka ovat vihaisia ja kokevat, että heidät on jätetty oman onnensa nojaan.

Miten haastattelut ja niiden nauhoitukset menivät?

Pääsääntöisesti haastattelutilanne aloitettiin kahvilla ja vapaalla keskustelulla. Etukäteistietopaketin, joka sisälsi muun muassa teemat ja kysymykset, lähetin haastateltaville noin kaksi viikkoa ennen haastattelua. Itse haastattelu aloitettiin kertomalla tutkimuksesta: mihin se liittyy, miten kysymykset on laadittu ja mihin sitä käytetään. Haastattelut kestivät tunnista puoleen toista. Haastattelun jälkeen lähetin haastateltaville tiekunnasta ja sen toiminnasta kertovan kirjan kiitokseksi. Haastattelut ja nauhoitukset menivät mielestäni hyvin.

Millä perusteella haastateltavat valittiin ja miten heihin otettiin yhteyttä?

Tutkimuksessa mukana olevia tapauksia on vain kolme, koska lakkauttamisprosesseja on viety loppuun vain kolme vuoden 2006 alusta lukien sellaisia, joissa on lakkautettu koko tie tai suurin osa siitä ja joissa on perustettu tiekunta. Vuoden 2006 alussa tuli voimaan uusi maantielaki, ja itse aloin hoitamaan Lapin hallinnollisen luokan muutoksia syksyllä 2006. Maanteiden loppuosien niin sanottujen häntien lakkauttamisia on viety loppuun tänä aikana useita, mutta niihin ei ole perustettu tiekuntia. Haastateltavat henkilöt ovat kyseisten yksityisteiden tiekuntien puheenjohtajia. Haastattelut sovittiin heidän kanssaan puhelimitse yli kaksi viikkoa ennen tapaamista.

Miten haastateltavien ja tutkijan suhde toimi?

Tämä kysymys minua itseäni mietitytti ennen haastatteluja. Tein kuitenkin haastattelut itse, mikä ei ollut itsestään selvyyttä, koska olen lakkauttamisprosessien läpivievä henkilö Lapin alueella. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa koin, että haastattelijan olisi hyvä olla prosessin

ulkopuolinen henkilö esimerkiksi organisaatiomme kesätyöntekijä tai harjoittelija, ja näin olisin käyttänyt tutkimusapulaista. Mutta haastattelua ja kysymyksiä laatiessani tulin siihen ratkaisuun, että teen haastattelut itse, jotta voin tarvittaessa tehdä lisäkysymyksiä, mihin ulkopuolisella henkilöllä ei ehkä olisi ollut valmiuksia. Nyt jälkikäteen asiaa arvioidessani, en usko, että minun työroolillani oli kielteistä vaikutusta haastattelutilanteeseen tai vastauksiin. Päinvastoin saattoi olla hyvä, että tein haastattelut itse, jolloin syntyi henkilökohtainen kokemus lakkauttamisprosessin osapuolten kesken vaikkakin itse prosessin jälkeen.

Millä aikataululla tutkimus on tehty?

Tutkimukseen on käytetty aikataulullisesti noin yksi vuosi.

Miten aineisto analysoitiin ja miten tuloksiin päädyttiin?

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytin luokittelua. Koodasin litteroidun aineiston seuraavasti: T=tie, P=tiekunta/hoitokunta, I=ihminen, V=tiedottaminen. Kävin läpi litteroidun aineiston maalaamalla eri koodeihin liittyvät vastaukset eri väreillä. Samalla lisäsin kommenttitoiminnolla pelkistetyn ilmauksen sivun marginaaliin. Tämän jälkeen kirjoitin koodit ja pelkistetyt ilmaukset erilliseksi excel-tiedostoksi. Koska yhteen koodiin enimmillään liittyi kuusikymmentä pelkistettyä ilmausta, niin koodasin aineiston toiseen kertaan. Toisen koodauskierroksen koodeja oli 27. Lajiteltuani aineiston koodin 2 mukaisesti, pääsin kiinni aineiston samankaltaisuuksiin. Lisäksi vielä arvioin kaikki pelkistetyt ilmaukset, olivatko ne negatiivisia (-), neutraaleja (0) vai positiivisia (+) kannanottoja. Näin sain pääteltyä jollekin pelkistettyjen ilmausten ryhmälle alaluokan sävyn.

Analyysivaiheessa aineiston luokittelun seurauksena tulivat esille haastateltavien vastausten sisältämät erilaiset tunteet, joita muutosprosessi oli kohderyhmässä herättänyt. Näin päädyin yhdistävään luokkaan muutosjohtajuus ja pääluokkaan muutosviestintä. Lisäksi käsittelin tuloksissa haastatteluvastausten valossa vaikutukset tiehen ja ihmisiin. Tutkimuksen tuloksiin päädyttiin peilaamalla haastatteluvastauksia tietoperustaan.



Miksi tutkimusraporttini on luotettava?

Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin vertailututkimuksissa. Luotettavuuden lisäämiseksi olen käyttänyt suoria lainauksia litteroidusta aineistosta.

Tämä tutkimus tullaan levittämään maantieverkon laajuustyöryhmän valtakunnallisessa verkossa. Toivon, että kunkin ELY-keskuksen hallinnollisen luokan muutoksia läpivievä asiantuntija lukee tämän tutkimuksen ja hyödyntää sitä omassa työssään. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös lakkauttamisprosessin muutosviestintäohjeen kokoamisessa. Jatkotutkimuksen aiheeksi esitän saman tutkimuksen suorittamista jonkun toisen ELY-keskuksen alueella ja tutkimustulosten vertaamista keskenään. Lisäksi esitän jatkotutkimuksen aiheeksi muutosviestinnän ja -vuorovaikutuksen syvällisempää tutkimista maantien lakkauttamisprosessissa ja ELY-organisaation muutoksessa.

Työtä asiakkaan kanssa tulisi jatkaa kuuntelun jälkeen. Asiakas, joka on ollut mukana tutkimuksessa, on varmaan aidosti kiinnostunut tutkimuksen lopputuloksista, ja olenkin luvannut haastatelluille tämän tutkimuksen lähettää. Uusi osaaminen on muutettava teoiksi, on lähdettävä kohti muutoksen johtamista.

## LÄHTEET

Aalto-yliosto 2010. Osoitteessa <http://www.uiah.fi/projekti/metodi/040.htm>. 18.8.2010.

Alamattila, A. 2007. Ohjeita tiehankkeiden sosiaalisten vaikutusten arvioimiseksi. Tiehallinnon Lapin tiepiirin sisäinen ohje.

Arikoski, J. – Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki. Johtamistaidon Opisto JTO. Työterveyslaitos.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Eskola, J. – Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Heiskanen, M. – Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki. Talentum Media Oy.

Hjelt-Putilin, P. 2005. Turvallisuutta viestinnällä. Kommunikaatio haastavissa asiakas- ja palvelutilanteissa. Helsinki. Edita Prima Oy.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki. Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki. Inforviestintä Oy.

Jääskeläinen, J. 2010. Maanteiden lakkautussuunnitelmien seurantatutkimus. Opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu. Rakennustekniikan koulutusohjelma.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2010. Opiskelijoille. Opinnäytetyö. Osoitteessa [http://www.kajak.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen\\_materiaali/Tukimateriaali/Viitekehys.iw3](http://www.kajak.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen_materiaali/Tukimateriaali/Viitekehys.iw3). 18.8.2010.

Kontiainen, J. – Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy.

Kotter, J. – Rathgeber, H. 2005. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki. WSOYpro.

Kotter, J.P. 2008. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki. Talentum Media Oy.

Kärnä, V. 2008. Strateginen johtaminen. Luento. RAMK. 25.1.2010.

Laine, M.–Bamberg, J.–Jokinen, P. (toim.) 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Lapin ELY-keskus 2010a.

<http://elyintra.alh.fi/lappi/Viestinta/Esittelymateriaalit/Sivut/default.aspx> 2010.

Lapin ELY-keskus 2010b. V:\\_Prosessit\Suunnittelu\Asemakaavat ja aineistot\Taulukot

Lapin ELY-keskus 2010c.  
V:\\_Prosessit\Suunnittelu\Lausunnot\Tiealoitteet\Yleistä\Muutoksia tieverkolla290709.xls

Liikenne- ja viestintäministeriö 2007. Liikenne 2030. Suuret haasteet, uudet linjat. Ohjelmia ja Strategioita 1/2007.

Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. 1985. Naturalistic inquire. California. Saga Publications Inc.

Lipsanen, J. – Laakso, H. 2009. Operaatio täyskäännös. The art of turnaround. Helsinki. WSOYpro.

Lämsä, M. 2004. Lapin tiepiirin paikallistieselvitys. Tiehallinnon Lapin tiepiirin sisäinen selvitys.

Lämsä, M. 2006. Lapin tiepiirin seutu- ja yhdysteiden merkittävyys selvitys. Tiehallinnon Lapin tiepiirin sisäinen selvitys.

Lämsä, M. 2009. Maantieperusteiden täyttyminen Tiehallinnon Lapin tiepiirissä. Alemman ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Rakennustekniikan koulutusohjelma.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakasta. Helsinki. Talentum Media Oy.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia – sarja 4. 3. uudistettu painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Morris, A. – Fragala, L. 2010. Effective Public Involvement Using Limited Resources. NCHRP synthesis 407.

[http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/nchrp/nchrp\\_syn\\_407.pdf](http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/nchrp/nchrp_syn_407.pdf) 8.1.2011

Mossboda, B.-M. – Peterson, M. – Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki. WSOYpro.

Pesonen, H.-L. – Lehtonen, J. – Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä. PS-kustannus.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki. WSOYpro.

Reinikainen, K. – Karjalainen, T.P. – Talvenheimo, K. 2003. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi tiehankkeissa. Vaikutukset, menetelmät ja vuoropuhelu arviointiselostusten valossa. Tiehallinnon selvityksiä 20/2003. Tiehallinto Helsinki.

Russell-Jones, N. 1995. (toim. M. Karhu). Muutosjohtaminen. Inforviestintä.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä – Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Enterprise Adviser –kirjasarjan nro 20. Helsinki. Kauppakaari.

Siljander, P. 1988. Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntaukset. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 55/1988. Oulu. Oulun yliopisto.

Strömberg, H. – Fäldt, P. 2001. Enskild eller allmän väg? SOU 2001:67 Osoitteessa <http://www.regeringen.se/content/1/c4/22/30/38f22f26.pdf>. 23.1.2011

Syrjäläinen, E. – Eronen, A. – Värri, V.–M. (toim) 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Sääskilahti, J. 2008. Ohjeita maanteiden lakkauttamiseen. Esitys Tiehallinnon valtakunnallisessa videoneuvottelussa 20.5.2008.

Tiehallinto 2005a. Yleisten ja yksityisten teiden rajapinnan tarkastelu. Tiehallinnon selvityksiä 51/2005.

Tiehallinto 2005b. Maantieläkikoulutus 29.9.2005. Tieverkon hallinnollinen ja toiminnallinen luokittelu. Weurlander, M. – Hämäläinen, M.

Tiehallinto 2005c. Tieliikenne–ennuste 2004–2040. Vuoden 2003 ennusteen tarkistaminen. Tiehallinnon sisäinen julkaisu 19/2005.

Tiehallinto 2006a. Maantiet kaavoituksessa. Suunnittelu– ja toteuttamisvaiheen ohjaus.

Tiehallinto 2006b. Tiehankkeiden suunnitelmien käsittelyohje. Suunnitteluvaiheen ohjaus.

Tiehallinto 2007. Tiehallinnon johtoryhmän pöytäkirja 12/2007 ja käsittelymuistio .

Tiehallinto 2009a. Tiefertä 2009.

Tiehallinto 2009b. Yksitysteiden valtionavustukset. Avustusmenettelyn käsikirja. Suunnittelu- ja toteuttamisvaiheen ohjaus.

Tiehallinto 2009c. Asiakkuuden toimintalinjat. Toiminta- ja suunnitelma-asiakirjat.

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Valpola, A. – Kvist, H. – Heimonen, J. – Niutanen, K. – Lillkäll, L. – Masalin, L. – Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo. Painotalo Redfina Oy.

Vehmas, A. 2010. Kolmen tiehankkeen vuoropuhelun vertailuraportti. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 31/2010. Helsinki Liikennevirasto.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yin, R. K. 2009. Case study research. Design and methods. Fourth Edition. Applied social research methods series volume 5. California. SAGA Publications Inc.

Ylikoski, M. 1995. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 4. painos. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

MRL = Maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999.

MTL = Maantielaki 503/2005

## LIITE

### TEEMAHAASTattelun kysymykset

#### 1. Yksityistämisen prosessin aika

- mitä mieltä olette asiasta tiedottamisesta?
- mitä mieltä olette Lapin tiepiirin asiakaspalvelusta tässä asiassa?
- mitä mieltä olette tien kunnosta lakkauttamishetkellä?

#### 2. Tie-kunnan ja hoito-kunnan perustamisaika

- miten tie-kunnan ja hoito-kunnan perustaminen meni?
- olisitteko tarvinneet ja saitteko neuvoja tie-kunnan ja hoito-kunnan perustamiseen?
- miten tie-kunnan ja hoito-kunnan toiminta on lähtenyt käyntiin?
- onko aikomusta käyttää ulkopuolista tieisäntää?
- onko yhteenkuuluvuus tai eripuraisuus lisääntynyt?

#### 3. Muutoksen jälkeinen aika

- onko maantien yksityistämisessä ollut hyviä puolia?
- miten tien hoito, ylläpito ja kunto ovat muuttuneet?
- onko tienpitovastuu selkeä?
- kuinka työllistettyjä tie-kunta ja hoito-kunta ovat olleet?
- mitkä ovat taloudelliset vaikutukset yksityiselle henkilölle / taloudelle?
- mitkä ovat taloudelliset vaikutukset elinkeinoille?
- mitkä ovat vaikutukset palveluiden tavoitettavuuteen?
- mitkä ovat vaikutukset loma-asutukseen ja muuhun alueiden virkistyskäyttöön?
- mitkä ovat vaikutukset elinoloihin, viihtyvyyteen, hyvinvointiin ja terveyteen?
- ovatko liikennemäärät muuttuneet?
- onko liikenneturvallisuus muuttunut?