

Opinnäytetyö (AMK)

Viestinnän koulutusohjelma

Mainonnan suunnittelu

2013

Anette Haaristo

TAVOITTEENA HYVÄT TAVOITTEET

– Yhdistyvien kuntien asukkaille suunnatun
muutosviestinnän tavoitteenasettelu



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anette Haaristo

TAVOITTEENA HYVÄT TAVOITTEET

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan hyödyllisiä ohjeita kuntaliitoksen asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteiden asettamiseen. Tutkimuksessa selvitettiin tavoitteiden sisällössä huomioitavat asiat sekä ihanteelliset ominaisuudet ja rakenteet. Ohjeiden hyödyllisyyden varmistamiseksi selvitettiin aiempien kuntaliitosten muutosviestinnän tavoitteiden heikkouksia.

Kirjallisuuden avulla tutkielmassa selvisi, että tavoitteiden sisällössä tulee tiedottamisen lisäksi ottaa huomioon tunneviestintä. Tavoitteen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousi hyväksyttävyyys, joustavuus, motivoivuus, johdonmukaisuus, ymmärrettävyys ja saavutettavuus. Jokaisen tavoitteen tulee lisäksi sisältää neljä osaa; määrittelyosa, toiminto-osa, tavoitetaso-osa ja rajaava-osa.

Aiempien kuntaliitosten muutosviestinnän tavoitteiden heikkouksia selvitettiin case-esimerkin sekä sähköpostikyselyn avulla. Case-esimerkkinä toimi Paraisten kaupunki. Tutkielmassa selvisi, että monessa kunnassa on menty tavoitteiden asettelussa lain määäämien minimikriteerien mukaan. Tavoitteissa ei myöskään ole otettu huomioon tunneviestintää sen vaatimalla tavalla. Suurin heikkous oli tavoitteiden rakenteessa.

Ohjeissa kiinnitettiin huomiota tavoitteiden sisältöön varsinkin tunneviestinnän puolesta, kerrattiin tavoitteiden tärkeimmät ominaisuudet ja korostettiin tavoitteen ihannerakennetta. Tutkielmassa saatiin luotua hyödyllisiä ohjeita niin tavoitteiden sisällön, ominaisuuksien kuin rakenteenkin tarkasteluun.

ASIASANAT:

Kuntaliitos, kuntamarkkinointi, muutosvastarinta, muutosviestintä, viestinnän tavoitteet

Anette Haaristo

GOAL: GOOD GOALS

The goal of this thesis was to construct useful instructions for the setting of goals for communicating change to inhabitants in the context of municipal mergers. The relevant issues to be taken account in the contents of the goals as well as their ideal properties and structures were clarified in the present study. To ensure that highly useful instructions are arrived at, some of the weaknesses in the goals for communicating change in the case of municipal mergers were also investigated.

On the basis of literature review it was found out that, in addition to merely informing, it is important to take emotive communication into account when setting the contents of the goals. Acceptability, flexibility, motivation, consistency, comprehensibility and accessibility emerged as the most important properties of a goal. Each goal should additionally include four parts: a definitional part, an operational part, a target part and a limit part.

The weaknesses in the previous goals for communicating change in municipal mergers were investigated through a case example and e-mail inquiries. The case example was the municipality of Parainen. It was found out that, in conjunction with many previous municipal mergers, the setting of goals has been largely based on the minimum criteria determined by the law. In addition, emotive communication has often not been properly taken into account. The biggest weakness lay in the structure of the goals.

In the creation of the instructions attention was thus paid to the contents of the goals especially for the part of emotional communication, the most important properties of the goals were listed, and the ideal structure of the goal was emphasized. Overall, it can be concluded that instructions that are useful in the assessment of the contents, properties and structure of the goals were constructed in the study.

KEYWORDS:

Municipal merger, municipal marketing, resistance to change, change communication, communicational goals

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 MUUTOSVIESTINTÄ	8
2.1 Muutosviestintä käsitteenä	8
2.2 Asukkaille suunnatun muutosviestinnän tarpeellisuus kuntaliitoksissa	8
2.2.1 Mitä tapahtuu ja miksi?	8
2.2.2 Kuka minä olen?	10
2.2.3 Asukkaan mielikuvilla vaikutus kunnan imagoon	11
2.3 Muutosviestinnän tavoitteiden asettamisen tärkeys	12
3 MARKKINOINTIViestinnän Tavoitteet	14
3.1 Markkinointi- ja muutosviestintä	14
3.2 Prosessi tavoitteiden takana	16
3.3 Erilaisia markkinointiviestinnän tavoitteita	17
3.4 Hyvä vai huono tavoite?	18
4 AIEMPIEN LIITOSTEN MUUTOSVIESTINNÄN TAVOITTEIDEN HEIKKOUDET	21
4.1 Paraisten kaupungin muutosviestinnän tavoitteet	21
4.1.1 Muutosviestinnän tavoitteisiin vaikuttaneet ylemmät tavoitteet ja arvot	22
4.1.2 Kuntaliitoksen kulku ja sen ongelmat	25
4.1.3 Muutosviestinnälle asetetut tavoitteet ja niiden mittaaminen	28
4.1.4 Tavoitteiden sisältö, ominaisuudet ja rakenne	30
4.2 Muiden vuonna 2009 yhdistyneiden kuntien muutosviestinnän tavoitteet	33
5 OHJEITA KUNTALIITOSTEN MUUTOSVIESTINNÄN SUUNNITTELIJOILLE	39
5.1 Kuntaliitoksen muutosviestinnän tavoitteissa huomioitavaa	39
5.2 Tavoitteiden tarkistuslista	41
6 TAVOITTEENA HYVÄT TAVOITTEET	42
6.1 Kuntaliitoksen asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteiden sisältö, ominaisuudet ja rakenne	42
6.2 Tutkielman onnistuminen ja uudet tutkimusaiheet	44
LÄHTEET	46

SANASTO

brändi	Tuotteen, palvelun, yrityksen tai henkilön mielikuvaan sitoutuneiden arvojen ja attribuuttien summa, joka on suurempi kuin kohteen funktionaalinen tai kirjanpidollinen arvo (Juholin 2009, 383).
emokunta	Kuntaliitoksessa yhdistyneiden kuntien suurin kunta.
identiteetti	Yksilöllisyys, omin olemus (Mainostajan hakemisto 2013).
imago	Ihmisten kokemusten, tietojen, asenteiden, tuntemusten ja uskomusten summa tarkasteltavaa asiaa kohtaan (Rope & Methner 2001, 241).
organisaatio	Ihmisten muodostama toimintajärjestelmä yhteisten päämäärien toteuttamiseksi (Suomisanakirja 2013a). Organisaatiot muodostuvat niiden henkilöstöstä sekä tärkeimmistä sidosryhmistä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 12).
muutosvastarinta	Yhden tai useamman henkilön vastustus muutosta kohtaan.
sidosryhmä	Osapuoli, jolla on jokin todellinen, taloudellinen, juridinen tai sopimukseen perustuva sidos organisaatioon (Kuutti 2006, 199).
sisäinen viestintä	Organisaation henkilöstön välillä tapahtuva tiedonkulku ja vuorovaikutus.
tunneviestintä	Tunteisiin vetoavaa tai vaikuttavaa viestintää.
ulkoinen sidosryhmä	Organisaation henkilöstöön kuulumaton osapuoli, jolla on jokin todellinen, taloudellinen, juridinen tai sopimukseen perustuva sidos organisaatioon.
ulkoinen viestintä	Organisaation ulkoisille sidosryhmille suunnattu tiedonkulku.
visio	Tulevaisuudentavoite (Suomisanakirja 2013b).

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tavoitteena on saada aikaan hyödyllisiä ohjeita kuntaliitoksen asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteiden asettamiseen. Aion aluksi selvittää kirjallisuuden avulla muutosviestintää käsitteenä, asukkaille suunnatun muutosviestinnän tarpeellisuutta ja tavoitteiden asettamisen tärkeyttä. Toivon saavani asukkaille suunnatun muutosviestinnän tarpeellisuutta tutkiessani selville myös tavoitteiden sisällössä huomioitavia asioita. Aion tutkia myös hyvän tavoitteen ominaisuuksia ja rakennetta. Kun vielä otan selvää kuntaliitoksen asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteiden aiemmista heikkouksista haastattelun ja sähköpostikyselyn avulla, osaan kiinnittää ohjeissa huomiota oikeanlaisiin asioihin.

Tutkielmani ajankohtaisuudesta kertoo kuntaliitosten kasvanut määrä. Suomen Kuntaliitto (2012) ilmoittaa vuosien 2007–2013 aikana Suomessa toteutuneen 68 kuntaliitosta. Kuntien määrä on vähentynyt tänä aikana 111:llä eli noin neljänneksellä. Tämän vuoden alusta toteutui 10 kuntaliitosta, joista neljä on monikuntaliitoksia, sillä niissä yhdistyi enemmän kuin kaksi kuntaa.

Muutosviestinnästä löytyvä kirjallisuus käsittelee suurimmaksi osaksi yritysorganisaatioiden muutosviestintää. Yritysorganisaatiot kuitenkin elävät jatkuvassa muutostilassa, kun kuntaliitoksessa muutoksella on alku ja loppu. Kuntaliitosten muutosviestintää on käsitelty lähinnä Kuntaliiton toimesta ja opinnäytetöissä, mutta näissäkin käsitellään muutosviestintää organisaation henkilöstölle. Myös tavoitteiden tarkastelu on jätetty taka-alalle.

Olen rajannut työni koskemaan asukkaille suunnattua muutosviestintää siitä syystä, että paikan viestinnässä on yleisestikin jäänyt sidosryhmä- ja sisäinen markkinointi liian vähäiselle huomiolle (Rainisto 2004, 82). Kuntaliitoksen muutosviestinnässä sisäiseen viestintään on jo kiinnitetty huomiota.

Muutosviestintään kuuluu tavoitteiden lisäksi paljon muutakin. Tavoitteet ovat kuitenkin lähtökohtana kaikelle viestinnälle, joten niiden hyvä asettelu on

ensisijaisen tärkeää. Uskon, että tutkielmani avulla kuntaliitosten muutosviestinnän toteuttajien on helpompi lähteä suunnittelemaan kuntaliitoksessaan myös muutosviestinnän keinoja ja kanavia, vaikka jätän ne oman suuren asiakokonaisuutensa vuoksi tutkielmani ulkopuolelle.

Uskon opinnäytetyöstäni olevan hyötyä tulevaisuudessa kuntaliitosten muutosviestinnän tavoitteiden asettamisessa mukana oleville tahoille. Itse toivon oppivani lisää viestinnän tavoitteista yleisesti ja ymmärtäväni paremmin myös paikan markkinointia. Muillekin mainonnan ja markkinoinnin suunnittelijoille on varmasti hyötyä ainakin hyvien tavoitteiden ominaisuuksien ja rakenteiden tutkimisesta.

2 MUUTOSVIESTINTÄ

2.1 Muutosviestintä käsitteenä

Muutosviestintä on osa organisaation strategista viestintää, jonka vuoksi sanasta muutosviestintä olisi moni jo valmis luopumaan (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19). Strategisella viestinnällä tarkoitetaan hyvin suunniteltua organisaation visioon tähtäävää viestintää.

Kun kyseessä on jatkuva muutos, voi organisaation muuttumisen sisällyttää organisaation visioon, jolloin termistä voisi luopua. Mutta kun kyseessä on muutosprosessi, jossa on alku ja loppu, on muutosviestintä muutosjohtamista tukevana terminä käytännöllinen.

Muutosviestintä ei siis ole oma lajinsa, vaan strategisen viestinnän alalaji. Muutosviestintää ovat ne viestintätoimet, joilla pyritään kuvaamaan ja toteuttamaan perustavanlaatuista muutosta (Kuutti 2006, 149).

2.2 Asukkaille suunnatun muutosviestinnän tarpeellisuus kuntaliitoksissa

Aina kun toteutetaan muutos, törmätään myös muutosvastarintaan, joka saattaa olla joko hiljaista tai näkyvää. Muutosvastarintaa voidaan lievittää muutosviestinnällä. Perustelemattomaksi jäävä muutos aiheuttaa vastarintaa (Euro 2012b). Epäonnistunut muutosviestintä saattaa johtaa organisaation kriisiin, kun onnistunut muutosviestintä taas lisää ymmärrystä tulevaa muutosta kohtaan (Kuutti 2006, 149).

2.2.1 Mitä tapahtuu ja miksi?

Organisaatiot muodostuvat niiden henkilöstöstä sekä tärkeimmistä sidosryhmistä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 12). Kunnan asukkaat ovat vähintäänkin

kunnan tärkeimpiä sidosryhmiä, minkä lisäksi moni heistä saattaa myös työskennellä kunnalle. Muutoksesta viestien välillä koko organisaation tulee tietää, mitä on tapahtumassa. Viestinnän avulla halutaan saavuttaa yhteisymmärrys liitoksen tarpeellisuudesta ja tavoitteista (Suomen Kuntaliitto 2008, 4). Vasta kun muutoksen tavoitteet ja sen mukanaan tuomat uudet toimintatavat ovat yhtenäisesti ymmärrettyjä ja hyväksyttyjä, on aito muutos mahdollinen (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21).

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 21–22) määrittelevät muutosviestinnän tehtävät seuraavanlaisiksi: se tukee muutoksen suunnittelua ja toteutusta, kirkastaa muutoksen tarkoituksen ja ydinviestin, informoi ja luo ymmärrystä muutoksen sisällöstä ja tavoitteista ja sen avulla osallistetaan ja sitoutetaan organisaation jäseniä muutoksen sisältöön ja tavoitteisiin. Kuntaliiton mukaan niin henkilöstö, kuntalaiset kuin muutkin sidosryhmät odottavat avointa viestintää, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen (Suomen Kuntaliitto 2008, 2). Muutosviestinnässä täytyy miettiä, kuinka puhuttelee nuoria, lapsiperheitä, erityisryhmiä, senioreita ja muita kuntalaisryhmiä ja kertoa, miten muutos vaikuttaa heidän arkeensa ja elämäänsä, sillä arjen muutokset kiinnostavat heitä eniten (Suomen Kuntaliitto 2008, 6).

Kun halutaan mahdollistaa vuorovaikutteinen viestintä, täytyy taata riittävä tieto kaikille siihen osallistuville. Kuntalaisille on kerrottava ajoissa ja ymmärrettävästi, mitä yhdistymisellä tavoitellaan ja miksi se on tarpeellinen. Viestinnällä tulisi ohjata vastarintaa positiiviseksi muutosvoimaksi. (Suomen Kuntaliitto 2008, 3.)

Kuntalain (17.3.1995/365) mukaan valtuuston on pidettävä huolta siitä, että kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on edellytykset osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Asukkaille tulee muun muassa tiedottaa kunnan asioista, järjestää kunnallisia kansanäänestyksiä ja asukkaiden mielipiteitä tulee selvittää ennen päätöksentekoa.

Jotta kuntalaiset tietävät kuntaliitoksesta ja sen mukanaan tuomista arjen muutoksista, on informoiminen erityisen tärkeää. Kun informoinnista tehdään

vielä vuorovaikutteista ja luodaan mahdollisuus kysymyksille, päästään parhaimpiin tuloksiin. Informoimista ei tule unohtaa missään vaiheessa kuntaliitosta, vaan se tulee aloittaa kuntaliitosta suunniteltaessa, ja se voidaan lopettaa vasta, kun organisaatio asukkaita myöten on ottanut tapahtuneen muutoksen osaksi arkipäiväänsä. Kuntaliitoksen muutosviestintä on prosessina paljon pidempiaikaisempi kuin liitosprosessi itsessään.

2.2.2 Kuka minä olen?

Kuntien yhdistyessä joudutaan tekemään ratkaisuja, jotka eivät miellytä kaikkia. Tämän vuoksi tulisi aina selvittää, miten muutokseen suhtaudutaan, jotta näihin asioihin voitaisiin vaikuttaa viestinnällä. Yhdistyvien kuntien muutosviestinnän tekijöiden tulee ottaa huomioon tasapuolisesti yhdistyneen kunnan eri osat ja niiden perinteet (Suomen Kuntaliitto 2008, 3).

Viestinnällä tuotetaan ja ylläpidetään yhteisyyttä. Viestintä tilanteesta riippuen rakentaa, vahvistaa tai muokkaa osallistujien identiteettiä. (Kunelius 2003, 12.) Ihminen hakee tunnetasolla aina turvaa vanhasta ja suree menneisyydestä luopumista. Koska muutoksen vuoksi on irrottauduttava vanhasta maailmankuvasta ja toimintatavoista, on saatava surra rauhassa, ennen kuin tilalle voi syntyä jotakin uutta. Näissä tilanteissa muutosvastarinta ei ole epänormaalia, vaan kyseessä on normaali suruprosessi, joka muutostilanteessa on aina tehtävä. Tavanomaisia esimerkkejä surutyöstä muutoksen keskellä ovat nostalgisten tarinoiden ja vanhan hyvän ajan muistelu. (Lämsä & Hautala 2004, 190.)

Kuntaliitoksessa yhdistyvien kuntien asukkaat joutuvat usein luopumaan ainakin kuntansa vanhasta nimestä. Kunnan nimeen yhdistyy negatiivisia ja positiivisia mielikuvia. Usein kuntalaiselle itselleen positiiviset ominaisuudet nousevat negatiivisten edelle. Kotikunta on nimensä ja maineensa kautta osa kuntalaisen identiteettiä. Saaristo- tai maalaiskunnan vaihtuminen isommaksi kaupungiksi voi myös muuttaa kuntalaisen identiteettiä. Ihmiselle voi tulla identiteettikriisi silloinkin, kun hän omasta tahdostaan muuttaa maalta kaupunkiin (Virtanen 1999, 156).

Samalla kun ihminen on muun muassa oma itsensä, sukunsa edustaja, erityisalueensa asiantuntija ja lukuisia muita identiteetin osia omistava, hänen identiteettinsä osa on myös olla esimerkiksi espoolainen. Identiteetti on koko elämän jatkuva kertomus. Sen juoni auttaa meitä pysymään kasassa muutostilanteissa. Identiteettiin kiinnytään. (Valpola 2004, 183, 190.)

Pelkillä järkeen vetoavilla viestinnällisillä toimenpiteillä on vaikeaa vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja tunteisiin. Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 22) toteavat niin pienten kuin suurtenkin organisaatiomuutosten liittyvän ja vaikuttavan tunteisiimme. Tämän vuoksi tunneviestinnän, järjen ja sydämen merkitys korostuu näissä tilanteissa entisestään.

Valpola (2004, 191) on puolestaan ottanut kantaa yritysorganisaatioiden nimien muutokseen teoksessaan ”Organisaatiot yhteen : muutosjohtamisen käytännön keinot”. Hänen mukaansa monien muutostoimenpiteiden vuoksi nimestään luopuneiden yritysten ja tehdaspaikkakuntien työntekijät ovat kertoneet haikeina tuntemuksiaan nimenvaihdosta. Identiteetti kun voi liittyä vahvasti tuotenimeen, jolloin nimeä ja sen imagoa uhkaavat muutokset koetaan väärinä. Organisaation ihmiset ovat tottuneet liikkumaan maailmalla tietyn nimisinä. Vaikka muutos on hyvin perusteltu, niin päätösten viisautta epäillään voimakkaasti.

Vaikka kyseessä on yritysorganisaation nimen muutos, pätee samanlainen ajattelutapa myös kunnan nimenvaihdokseen. Myös kuntalaiset ovat tottuneet liikkumaan niin Suomessa, maailmalla kuin internetissäkin tietyn nimisen kunnan asukkaana. Tästä voidaan päätellä, että pelkkä informointi ja perustelu eivät riitä, vaan muutosviestinnässä tarvitaan myös tunneviestintää. Ideaalitalanteessa kuntalaiset tulisi saada pitämään uudesta kotikunnastaan.

2.2.3 Aukkaan mielikuvilla vaikutus kunnan imagoon

Kaupungin tai kunnan identiteetti ja monissa tapauksissa myös imago, ovat riippuvaisia sen asukkaista, sillä he rakentavat ja ylläpitävät kuntaa ja luovat sen hengen (Virtanen 1999, 153). Aukkaiden mielikuvilla omasta

kaupungistaan tai kunnastaan kuntaliitoksen jälkeen on suora vaikutus sen imagoon. Jos asukas ei ole tyytyväinen asuinpaikkaansa tai ei tunne sitä omakseen, hän viestii siitä ulospäinkin negatiivissävytteisesti. Viestintäteoilla vaikutetaan kunnasta ja kunnan toiminnasta muutostilanteissa kerrottaviin tarinoihin (Suomen Kuntaliitto 2008, 2).

Kunnat kilpailevat jatkuvasti asukkaista, yrityksistä ja investoinneista. Kuntaliitoksen jälkeen kunnan identiteetti ja imago on luotava uudelleen. Uusi imago ja identiteetti pitää tunnistaa ja niiden pohjalta luoda uusi brändi, jota viestitään kaikille kohderyhmille niille sopivalla tavalla. (Euro 2012a.)

Kun imago muodostuu osittain asukkaiden mielikuvista, on käytettävä tunneviestintää. Ensin on pyrittävä vaikuttamaan asukkaiden mielikuviin, joista imago muodostuu. Sen jälkeen rakennetaan muodostuneen imagon pohjalta brändi. Brändiä taas vahvistetaan brändinhallinnalla, eli tässä tapauksessa asukkaille viestimällä. Jos tästä jätetään mielikuviin vaikuttaminen pois, on lopputuloksena negatiivinen imago ja brändäyksestä tulee mahdotonta.

2.3 Muutosviestinnän tavoitteiden asettamisen tärkeys

Muutosviestintä on osa strategista markkinointia. Strategisessa prosessissa tavoitteet ovat tärkeitä, koska ne antavat organisaatiolle suunnan, johtavat johdonmukaiseen toimintaan, stimuloivat ponnistuksia ja muodostavat pohjan tarkalle suunnittelulle, korjaaville toimenpiteille ja valvonnalle (Haverila & Saarikorpi 1994, 35). Ilman tavoitteita on vaikea saavuttaa kilpailukykyistä kuntaa.

Muutosprosessille täytyy laatia viestinnän linjaukset, joissa todetaan tavoitteet. Kullekin yhdistymisprosessin vaiheelle voidaan laatia omat viestintäsuunnitelmat, jotka ovat yhteydessä kunnan muutosprosessin eri vaiheisiin ja eri vaiheille asetettuihin tavoitteisiin. Viestinnän linjauksissa asetettuihin tavoitteisiin on hyvä palata muutosprosessin kuluessa sekä prosessin päättyessä ja arvioida

viestinnän onnistumista. (Suomen Kuntaliitto 2008, 9.) Viestinnän arviointi on mahdotonta, jos mitään määriteltyä asiaa ei ole tavoiteltu.

Valpola (2004, 87) on listannut asiat, jotka viestintäsuunnitelman tulisi kattaa. Hän on asettanut viestinnän tavoitteet ensimmäiseksi ja tärkeimmäksi asiaksi. Onkin vaikea kuvitella viestintää ilman tavoitteita, sillä tavoitteet määrittävät mitä viestitään.

3 MARKKINOINTIVIESTINNÄN TAVOITTEET

3.1 Markkinointi- ja muutosviestintä

Käsitteet markkinointi, markkinointiviestintä ja muutosviestintä on helppo sotkea toisiinsa vaikka niillä on merkityksellisiä eroja. Tämän alaluvun tarkoituksena on selvittää, minkä vuoksi on mahdollista tarkastella asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteiden ominaisuuksia ja rakenteita markkinointiviestinnässä hyviksi havaittujen tavoitteenasettelujen avulla.

Yritysten markkinointi jaetaan neljään kilpailukeinoon, jotka ovat tuote, hinta, saatavuus – josta käytetään myös nimitystä jakelu – ja viestintä. Näistä käytetään nimitystä markkinointimix. (Haverila & Saarikorpi 1994, 5.) Viestintään kuuluu markkinointiviestintä eli yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuva viestintä, jonka tavoitteena on välillisesti tai suoraan synnyttää kysyntää tai kysyntään positiivisesti vaikuttavia ilmiöitä (Haverila & Saarikorpi 1994, 8; Kuutti 2006, 128). Markkinointiviestintä on siis osa markkinointikokonaisuutta. Tällaisenaan markkinointimix palvelee ainoastaan yrityksiä, sillä puhuttaessa kunnasta, on vaikea määritellä paikkatuotetta ja varsinkin hinnoitella sitä.

Yritysorganisaatio ja julkinen organisaatio poikkeavat toimintaperiaatteiltaan toisistaan. Markkinointimixin siirtäminen voittoa tavoittelevalta sektorilta toimivaksi voittoa tavoittelemattomalle sektorille vaatii käännöstyötä. Tuote, hinta ja saatavuus täytyy käsitteinä saada sopimaan kuntien markkinointiin. Käsitteellisten muutosten jälkeen markkinoinnin oppeja voidaan kuitenkin soveltaa hyvin myös kunnan markkinoinnissa. (Rainisto 2004, 55.)

Tampereen yliopiston dosentti Ari-Veikko Anttiroiko (1989, 62) on tehnyt yritysten markkinointimixin pohjalta kuntien markkinointimixin jo yli 20 vuotta sitten. Hänen mukaansa kuntien markkinointimixistä puhuttaessa neljä kilpailukeinoa ovat tuotepäätökset, hintapäätökset, jakelupäätökset ja markkinointiviestinnän päätökset. Tuotepäätöksiin kuuluvat kunnan fyysinen sijainti ja ympäristö, kunta

sosio-kulttuurisena kokonaisuutena, imago, kunnan palvelut ja kunnan nimi tunnuksineen ja iskulauseineen. Hintapäätöksiin kuuluvat äyrinhintapolitiikka, maksupolitiikka ja toimistopalvelujen maksut. Jakelupäätöksiin Anttiroiko laskee kuntasaatavuuden järjestämisen eli kunnan sijainnin ja yhteysverkon, esitteiden jakelun, opasteet, taajamamerkit, infotaulut yms. ja palvelujen saatavuuden järjestämisen. Kunnan markkinointiviestinnän päätöksiin kuuluvat asiakaspalvelu ja henkilökohtainen palvelutyö, mainonta ja ilmoittelu, lakisääteinen tiedottaminen, suoramainonta, palvelukysynnän ohjaaminen, suhdetoiminta ja muu markkinointiviestintä.

Vaikka määrittely onkin vanha, se soveltuu hyvin nykypäivään. Tosin nykyään markkinointiviestinnän katsotaan kohdistuvan nimenomaan ulkoisille sidosryhmille, jolloin oikea termi neljännelle kunnan markkinointimixin osalle olisi viestintä ja sen yhtenä osana taas markkinointiviestintä. Kunnan imagoa ei voi mielestäni sijoittaa tuotepäätöksiin, sillä se muodostuu sidosryhmien mielikuvista. Tavoiteimagon voisi sijoittaa tuotepäätöksiin. Markkinoinnilla ja sen jokaisella elementillä pyritään saavuttamaan markkinoinnille määritellyjä tavoitteita. Kaupunkimarkkinoinnissa on yritysten harjoittaman markkinoinnin tavoin tehtävä perusteelliset suunnitelmat, pohdittava kohderyhmiä, kehitettävä organisaatiota ja etsittävä sopivat viestit ja kanavat (Kostiainen 2001, 20).

Koska markkinointiviestintä määritellään nimenomaan ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvaksi viestinnäksi, jonka tavoitteena on välillisesti tai suoraan synnyttää kysyntää tai kysyntään positiivisesti vaikuttavia ilmiöitä, ja koska tutkielmassa tarkastelun alla ovat nimenomaan kuntien ja kaupunkien asukkaat eli ulkoinen sidosryhmä, voidaan puhua markkinointiviestinnästä. Muutosviestinnässä asiakkaiden – eli tässä tapauksessa asukkaiden – kysyntää kuntaa tai kaupunkia kohtaan ei tarvitse enää herättää, mutta kysyntään välillisesti vaikuttaa asukkaiden tyytyväisyys. Kysyntänä voidaan pitää muun muassa uusien asukkaiden ja yritysten muuttoa alueelle sekä matkailijoiden määrää.

Asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteita voidaan siis tarkastella markkinointiviestinnän tavoitteiden kautta, kunhan ne käännetään sopiviksi kunnille.

3.2 Prosessi tavoitteiden takana

Jos markkinointiviestinnän tavoitteet määritellään ilman varsinaista pohjaa, saattaa helposti käydä niin, että asetetut tavoitteet eivät oikeasti ole tavoittelemisen arvoisia ja olennaiset tavoitteet jäävät asettamatta. Tällöin menee myös resursseja hukkaan.

Markkinointiviestinnän tavoitteiden asettamisen tärkeä perusta on koko markkinoinnin tavoitteissa (Vuokko 2003, 132). Ennen kuin kunnan markkinointia ja sen tavoitteiden suunnittelua voidaan aloittaa, on oltava määriteltynä arvot ja niiden pohjalta päätetty visio eli kunnan tahtotila. Visio on kunnan päätavoite, johon kaikilla kunnan tavoitteilla tulee pyrkiä. Kun kunta on lisäksi tehnyt tilanneanalyysin, voidaan miettiä markkinoinnin tavoitteita, joilla viedään kuntaa kohti visiota. Markkinoinnin päätavoitteet ovat usein yleisluonteisia ja taloudellisia ja niillä saatetaan pyrkiä esimerkiksi markkinoinnin hyvään tuottavuuteen (Raatikainen 2010, 91).

Näitä markkinoinnin päätavoitteita ja yhteistä ajatusmallia kutsutaan strategiseksi markkinointisuunnitelmaksi. Markkinointistrategian päätökset pilkotaan konkreettisiksi tavoitteiksi. Laajojen päätavoitteiden ja yksityiskohtaisten välitavoitteiden kautta toteutetaan strategiaa ja pyritään saavuttamaan kunnan visio. (Raatikainen 2010, 58; 89.)

Vaikka tavoitteet olisi hyvin määritelty ja kaikki toimenpiteet tehtäisiin niiden pohjalta, ei vielä yksinään saavuteta parasta mahdollista lopputulosta. Jokainen kohderyhmä tarvitsee lisäksi oman viestinsä, sillä niiden tarpeet ja motiivit ovat erilaiset (Rainisto 2004, 19). Onnistunut markkinointi edellyttää aina myös huolellista seuranta ja tulosten tarkastelua tavoitteisiin nähden (Raatikainen 2010, 58).

Kun tavoitteita on paljon, saattaa tiettyyn tavoitteeseen pyrkiminen estää toisen tavoitteen toteutumisen. Tällöin puhutaan tavoiteristiriidasta. Kun muotoillaan

tavoitteita, täytyy kiinnittää huomiota tavoitteiden vaikutusyhteyksiin. Tässä on hyvä käyttää apuna tavoitehierarkiaa. (Kalka & Mässon 2005, 33–34.)

Ensimmäinen ja tärkein tavoite on kunnan visio, eli kunnan päätavoite. Tämän jälkeen tulevat toimintokohtaiset päätavoitteet, kuten markkinoinnin tavoitteet. Seuraavana ovat välitavoitteet ja viimeisenä yksityiskohtaiset toimintatavoitteet, jotka voivat koskea yksittäisen ihmisen toimintaa. (Raatikainen 2010, 89.)

Kaikki tavoitteet siis juontavat juurensa kunnan päätavoitteesta, ja jos pienemmät tavoitteet eivät vastaa kunnan visiota, täytyy ne muokata uudelleen. Ihannetapauksessa kaikki tavoitejärjestelmät viritetään toisiinsa (Kalka & Mässon 2005, 33).

3.3 Erilaisia markkinointiviestinnän tavoitteita

Tavoitteita jaetaan erilaisiin osiin eri tavoilla. Sen lisäksi, että tavoitteet voivat olla määrällisiä eli kvantitatiivisia tai laadullisia eli kvalitatiivisia, ne voivat olla myös taloudellisia tai psykografisia.

Määrällisiä eli kvantitatiivisia tavoitteita ovat yritysmaailmassa esimerkiksi markkinaosuuden lisääminen 10 prosentilla, myynnin määrän nostaminen kahteen miljoonaan tai yrityksen tunnettuuden tai tuotetta kokeilleiden määrän nostaminen 60 prosenttiin (Vuokko 2003, 138). Kun kyseessä on kunnan muutosviestintä, kvantitatiivisia tavoitteita voivat olla vaikka kunnan osien henkilökunnan yhteistyön määrän kasvu 45 prosentilla, uusista kuntalaisista 80 prosenttia tietää mistä saada vaivattomimmin terveyspalveluja tai kunnan uusilla nettisivuilla vierailee 10 000 kävijää.

Esimerkkejä laadullisista eli kvalitatiivisista tavoitteista yrityksillä ovat esimerkiksi yrityskuvan muuttaminen inhimillisemmäksi, tuotemielikuvan vahvistaminen tai kokeilukiinnostuksen aikaansaaminen (Vuokko 2003, 138–139). Kunnan muutosviestinnässä kvalitatiivisia tavoitteita voivat siis olla uusien

kuntalaisten mieltymys kuntaliitokseen, ”me-hengen” luominen tai asukasuskollisuuden lisääminen.

Yrity maailmassa taloudellisia tavoitteita ovat esimerkiksi katetuotto, markkinaosuus, markkinoille pääsyn varmistaminen tai myynnin ja liikevaihdon kasvattaminen (Kalka & Mässon 2005, 30). Koska kuntaliitoksen muutosviestinnässä pyritään vain välillisesti parempiin taloudellisiin tuloksiin, jäävät taloudelliset tavoitteet vähemmälle.

Psykografisia tavoitteita ovat muun muassa tuotteen tai ominaisuuden tunnetuksi tekeminen, yrityksen tai tuotteen tunnettuuden lisääminen, asenteiden ja imagon muuttaminen tai vahvistaminen ja ostoaikomuksen vahvistaminen (Kalka & Mässon 2005, 31). Kunnan muutosviestinnän tavoitteet muodostuvat suureksi osaksi nimenomaan psykografisista tavoitteista ja edellä mainitut käyvät viimeistä lukuun ottamatta lähes sellaisinaan esimerkeiksi myös muutosviestinnän psykografisista tavoitteista.

Yksi tavoite voi olla samalla määrällinen, laadullinen ja vaikka psykografinen. Esimerkiksi tavoitteessa ”60 prosenttia kunnan uusista asukkaista kokee uuden kunnan ilmapiirin vuosi yhdistymisen jälkeen paremmaksi kuin heti yhdistymisen jälkeen” on määrällinen tavoite, jossa tavoitellaan myös laadullista ja psykografista muutosta. Toisaalta sama tavoite voi poikia uusia asukkaita kunnalle, mikä taas kohentaa kunnan taloutta. Yrityksen asettamien tavoitteiden joukossa tulee olla sekä määrällisiä, että laadullisia tavoitteita (Haverila & Saarikorpi 1994, 35). Uskon myös kunnan hyötyvän eniten silloin, kun tavoitteista löytyy kumpiakin.

3.4 Hyvä vai huono tavoite?

Hyvä tavoite juontaa juurensa suuremmista tavoitteista, ensisijaisesti organisaation visiosta. Hyvälle tavoitteelle on määriteltä muitakin ominaisuuksia.

Haverila ja Saarikorpi (1994, 35) ovat antaneet hyvälle tavoitteelle kuusi ominaisuutta, jotka ovat hyväksyttävyys, joustavuus, motivoivuus,

johdonmukaisuus, ymmärrettävyys ja saavutettavuus. Seuraavassa selitän nämä ominaisuudet Haverilan ja Saarikorven mukaan.

Hyväksyttävyys. Hyväksyttävyydellä tarkoitetaan yhdenmukaisuutta ihmisten käsitysten kanssa. Jos tavoitteet ovat epäoikeudenmukaisia, niiden saavuttamista saatetaan jopa vastustaa. Omasta mielestäni tämä tavoitteen ominaisuus on tärkeä puhuttaessa kuntaliitoksen muutosviestinnästä, sillä kuntaliitos herättää asukkaissa usein negatiivisia tunteita. Jos tavoitteena on vielä esimerkiksi muokata uusien kuntalaisten identiteettiä niin, että tavoitellaan poistuneen kunnan unohtamista, on tavoite epäoikeudenmukainen.

Joustavuus. Tavoitteen joustavuudella tarkoitetaan tavoitteen muuntautumiskykyä, mikäli ympäristössä tapahtuu yllättäviä muutoksia. Oman näkemykseni mukaan kaikkeen ei voida varautua tavoitteita määriteltäessä, mutta organisaation tulee olla valmiudessa ja havaita ympäristön muutokset ajoissa, jotta voidaan kehittää uusia tavoitteita tai muokata vanhoja.

Motivoivuus. Motivoivuus saavutetaan haastavuudella. Tavoite ei saa olla liian korkealla, ettei se aiheuta turhautumista, eikä liian matalalla, jolloin se voidaan saavuttaa liian helposti. Myös Vuokko (2003, 138) määrittelee haasteellisuuden tärkeäksi tavoitteen ominaisuudeksi. Hän mainitsee lisäksi suunnitteluhetken tilanteen ja tulevaisuuden näkymien määrittävän tavoitteen haasteellisuuden.

Johdonmukaisuus. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan nimenomaan yhteyttä aiemmin määriteltäviin ylempiin tavoitteisiin. Muutosviestinnän tavoitteillakin tulee siis olla yhteys markkinoinnin päätavoitteisiin ja sitä kautta visioon.

Ymmärrettävyys. Tavoitteiden tulee olla ymmärrettäviä ja tarpeeksi selkeästi asetettuja. Henkilöstön kaikkien tasojen täytyy ymmärtää, mitä halutaan saavuttaa ja miten tuloksia arvioidaan. Myös Raatikainen (2010, 89) korostaa tavoitteiden selkeyttä. Hänen mukaansa selkeästi asetellut tavoitteet yhdensuuntaistavat henkilöstön toimintaa ja helpottavat tulosten arviointia. Myös tavoitteiden saavuttamisen mielekkyys lisääntyy.

Saavutettavuus. Saavutettavuudella tarkoitetaan tavoitteiden realistisuutta. Tavoitteen realistisuus on kytköksissä organisaation ulkoiseen ja sisäiseen analyysiin. Vuokko (2003, 138) nostaa realistisuuden haasteellisuuden ohella tärkeimmäksi tavoitteen kriteeriksi.

Hyvin asetettu tavoite sisältää neljä osaa. Ensimmäinen näistä on määrittely-osa, joka kertoo tavoitteellisen toiminnan kohteen. Toinen osa on toiminto-osa, joka kuvaa, minkä suuntaista toimintaa halutaan saada aikaan. Kolmas osa on tavoitetaso-osa, joka määrittelee, mille tasolle pyrkimykset asettuvat. Viimeinen osa on rajaava-osa, joka määrää, mitkä seikat rajaavat toimintaa. (Haverila & Saarikorpi 1994, 35.) Tavoite ”Kuntaliitokseen tyytyväisten asukkaiden määrän lisääminen 30 prosentilla vuoteen 2014 mennessä” sisältää kaikki neljä osaa. Alussa kerrotaan, mihin halutaan vaikuttaa, sana ”lisääminen” kertoo suunnan, ”30 prosenttia” tavoitetason ja ”vuoteen 2014 mennessä” rajaa toiminnan aikajänteen.

Tavoitteet täytyy muotoilla niin, että myöhemmin pystytään tarkastamaan, onko ne saavutettu. Tällöin tulee täsmentää tavoitteiden sisältöä, laajuutta ja aikajännettä. Sisältöä määriteltäessä tulee päättää selkeästi, mihin pyritään ja laatua määriteltäessä annetaan tavoitteelle mitat. Aikajänne määrää ajan, jossa tavoitteet tulisi saavuttaa. (Kalka & Mässon 2005, 32.)

Tässä luvussa esitettyjen hyvien tavoitteiden ominaisuuksien kautta on hyvä tarkastella muutosviestinnälle asetettuja tavoitteita parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Tavoitteita voi myös muokata jälkikäteen, mutta helpointa tavoitteiden muotoileminen on jo niitä asetettaessa.

4 AIEMPIEN LIITOSTEN MUUTOSVIESTINNÄN TAVOITTEIDEN HEIKKOUEDET

Tässä luvussa selvitän aiempien kuntaliitosten asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteiden mahdollisia heikkouksia taatakseni ohjeideni hyödyllisyyden. Käsittelen ensin perusteellisemmin Paraisten kaupunkia ja sen jälkeen lyhyemmin muita vuonna 2009 yhdistyneitä kuntia.

Otan selvää Paraisten kaupungista yleisesti, sen visiosta, arvoista ja tavoitteista, joista muutosviestinnän tavoitteiden tulisi juontaa juurensa. Selvitän kuntaliitoksen kulkua ja ongelmia, jotta voin verrata niitä tavoitteiden sisältöön. Kun olen selvittänyt Paraisten kaupungin kuntaliitoksen asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteet, arvioin niitä tutkielmassani aiemmin selvinneiden asioiden perusteella.

Paraisten kaupunkia käsiteltyäni otan selvää muiden vuonna 2009 yhdistyneiden kuntien muutosviestinnän tavoitteista sähköpostikyselyllä. Haluan saada selville mahdollisimman monen kuntaliitoksen muutosviestinnän tavoitteiden heikkouksia.

4.1 Paraisten kaupungin muutosviestinnän tavoitteet

Houtskarin, Iniön, Korppoon ja Nauvon kunnat sekä Paraisten kaupunki muodostivat 1.1.2009 uuden Länsi-Turunmaan kaupungin. Nimikiistojen jälkeen se otti vuoden 2012 alusta nimen Paraisten kaupunki. Paraisten kaupungissa on vajaat 15 500 asukasta. (Paraisten kaupunki 2013a.) Jäljempänä esimerkiksi kaupungin yhdistymissopimuksessa ja strategiassa saattaa suorissa lainauksissa lukea Länsi-Turunmaa, sillä ne on tehty kyseisen nimen aikana.

Paraisten kaupunki on maantieteellisesti hyvin rikkonainen. Kaupungista noin 85 prosenttia on vettä ja asuttuja saaria on 110. Muihin kuntaosiin on suorat

kulkuyhteydet, mutta Iniöön täytyy kiertää muun muassa Turun ja Kustavin kautta, jolloin matkaa kertyy Paraisten keskustasta Iniöön noin 100 km. (Itänen 2013.)

4.1.1 Muutosviestinnän tavoitteisiin vaikuttaneet ylemmät tavoitteet ja arvot

Sekä kaupungin yhdistymissopimukseen että sen strategiaan on kirjattu kaupungin visio, tavoitteet ja arvot. Visiona lukee suomennetussa yhdistymissopimuksessa näin:

Länsi-Turunmaa on houkutteleva asuin- ja toimintaympäristö elinvoimaisella, kaksikielisellä saaristoseudulla. Tarjoamme ainutlaatuisia elämyksiä luonnossa, meren läheisyyttä, toimivat yhteydet ja ihmisten eri elämäntilanteissa tarvitsemat palvelut. Jännittävä ja innostava, mutta silti turvallinen. (Paraisten kaupunki 2009, 1–4.).

Yhdistymissopimuksen visio on tavallista laajempi ja kattaa useita tavoitteita. Strategiaan visio on yksinkertaistettu.

Hjärtat i Skärgårds havet – Saaristomeren sydämessä

Vision sanotaan kuvastavan kaupungin dynaamisuutta, sykettä, lämpöä ja turvallisuutta. Kieliversiot ovat osoitus kaksikielisyydestä. (Paraisten kaupunki 2010, 9–18.)

Ennen yhdistymistä tehdyssä yhdistymissopimuksessa kunnan yleiset tavoitteet on jaettu neljään kategoriaan: asuminen ja elinympäristö, yhteydet, yrittäjyys ja palvelut. Ensimmäisessä kategoriassa korostuu luonnon ja meren merkitys, yhteisöllisyys ja täysipainoiset ja henkilökohtaiset palvelut. Yhteyksissä nostetaan esille erityisesti riittävät ja turvalliset yhteydet, jotta kunnanosien välinen matka ja matka Turun seudulle kävisi mahdollisimman nopeasti. Lisäksi kunta haluaa olla edelläkävijä ”etäisyyksiä kutistavan tekniikan soveltamisessa”, jotta hyvä tieto- ja viestintätekniikka mahdollistaisi tietointensiivisen toiminnan eri kunta-alueiden välillä. Kunta haluaa tarjota hyvät edellytykset kannattavaan yrittäjyyteen. Houkuttelevuus halutaan saavuttaa ainutlaatuisen elinympäristön, hyvien toimitilojen ja rakennuspaikkojen, kehittyneiden yhteyksien ja erinomaisen yrittäjyyden kehittämistoiminnan avulla. Palveluiden tarjonnassa halutaan

olla saaristoympäristön parhaita ja hyvää palvelua halutaan antaa kaikissa elämäntilanteissa. (Paraisten kaupunki 2009, 1–3.)

Yhdistymissopimuksen tavoitteet ovat hyvin ympäripyöreitä, eikä kaikkia niitä ole muotoiltu tavoitteen muotoon. Kunnan strategiassa on tavoitteiden muotoiluun ja asetteluun kiinnitetty huomiota enemmän. Strategiassa tavoitteet on jaettu kolmeen osaan, jotka ovat asuminen, palvelut ja työ. Asumisen päätavoitteita on kolme

- Kaupunkikeskustan ja kirkonkylien kehittäminen aktiivisen maapolitiikan ja kaavoituksen keinoin.
- Monipuolisen ja laadukkaan asumisen tarjoaminen maaseutu- ja saaristoympäristössä.
- Länsi-Turunmaalla asuminen on turvallista, terveellistä ja ympäristöystävällistä.

Palveluille on asetettu kuusi päätavoitetta, jotka ovat

- Länsi-Turunmaa taitaa parhaiten palvelut saaristoympäristössä.
- Panostamme ehkäiseviin palveluihin ja palveluinnovaatioihin.
- Kaupunki työskentelee taatakseen riittävät ja turvalliset yhteydet ja lyhentääkseen sekä kunnan sisäisiä matka-aikoja että matka-aikoja pendelöintialueilla.
- Kaupunki on edelläkävijä etäisyyksiä lyhentävän tekniikan soveltamisessa.
- Meillä on aktiivinen urheilu-, liikunta- ja kulttuurielämä ja toimiva kolmas sektori.
- Arvostamme koulutusta ja elinikäistä oppimista.

Kolmannen osion, eli työn päätavoitteiksi on määritelty

- Olemme houkutteleva sijoittumis- ja toimintapaikkakunta ja tarjoamme yrittäjille ja työntekijöille ainutlaatuisen elinympäristön.
- Yrittäjyys on meille tervetullutta, edistämme yrittäjyyttä ja turvaamme teollisuuden toimintaedellytykset.
- Yhteistyömme elinkeinoelämän kanssa on tiivistä ja asiantuntevaa.
- Hyvä tieto- ja viestintätekniikka tuo työmahdollisuuksia kaikille kunta-alueille.

(Paraisten kaupunki 2010, 11–18.)

Ennen yhdistymistä tehdyssä yhdistymissopimuksessa ei ole määritelty aikaa, johon mennessä tavoitteet tulisi saavuttaa. Yhdistymisen jälkeen vuonna 2009 aloitettu kaupungin strategia on tehty vuoteen 2020, eli tavoitteiden saavuttamiseen on varattu noin 10 vuotta (Paraisten kaupunki 2010, 1).

Myös arvot tai ainakin niiden ilmaisutapa on muuttunut jonkin verran yhdistymissopimuksesta kaupungin strategiaan. Yhdistymissopimuksessa arvot ovat

- Kaksikielisyys
Vaalimme kieliryhmien identiteettiä ja kulttuurien omaleimaisuutta sekä elävää kaksikielisyyttä. Olemme kaksikielinen kunta, jonka enemmistökieli on ruotsi.
- Lähipalvelut
- Kaikissa kunnanosissa tulee olla hyvät palvelut lähellä asukkaita.
- Koko kuntaa tulee kehittää.
- Sosiaalinen yhteisyys ja sosiaalinen vastuu
- Aktiiviset asukkaat, jotka haluavat ja voivat vaikuttaa lähiympäristöönsä.
- Luonto ja ympäristö muodostavat suurimman voimavaramme, jonka otamme huomioon kaikissa päätöksissämme.
- Turvallinen arki
- Avoimuus ja yhteistyö
- Pohjoismainen saaristoidentiteetti
(Paraisten kaupunki 2009, 4.)

Strategiassa arvot ovat muotoutuneet uudelleen, ja ne on jaettu osiin

Kehitys ja osallisuus

- Kehitämme koko kuntaamme eri alueiden erityistarpeiden pohjalta.
- Vahvistamme yrittäjyyden ja teollisuuden edellytyksiä.
- Meillä on aktiivisia asukkaita ja osa-aika-asukkaita, jotka haluavat ja voivat vaikuttaa lähiympäristöönsä.

Huomioon ottaminen ja yhteisöllisyys

- Meillä on avoimuuden ja vuoropuhelun kulttuuri.
- Luonto ja ympäristö ovat suurin voimavaramme, jonka otamme erityisesti huomioon kaikissa valinnoissamme.
- Vaalimme kieliryhmien identiteettiä ja kulttuuria sekä panostamme luontevasti toimivaan ja elävään kaksikielisyyteen.
- Vahvistamme länsiturunmaalaista yhteisöllisyyttämme huolehtien samalla eri kunnanosien identiteetistä.

Turvallisuus

- Hyvät palvelut ovat lähellä asukkaita; eri asukkaat ymmärtävät läheisyyden eri tavalla.
- Asukkaidemme arki on turvallinen.

(Paraisten kaupunki 2010, 10.)

Muutosviestintä aloitettiin, kun visio ja arvot oli määritelty yhdistymissopimuksessa, ja kaikki toiminta pohjautui niihin (Itänen 2013). Strategia on tehty muutosviestinnän aloittamisen jälkeen, mutta myös se pohjautuu yhdistymissopimukseen.

Markkinointistrategiaa tai viestintästrategiaa ei ole erikseen tehty. Syynä tähän on se, että markkinointi on jaettu matkailu-, tontti-, asukas- ja yritysmarkkinointiin, mikä tekee markkinointistrategian tekemisen vaikeaksi. Nämä osat ovat aiemmin olleet hajautettuina, mutta niitä on saatu pikkuhiljaa yhdistettyä

yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tänä vuonna onkin ensimmäisen kerran tehty yhteinen markkinointisuunnitelma. (Itänen 2013.) Muutosviestinnän tavoitteita asetettaessa ei siis ole ollut asetettuna koko markkinoinnin päätavoitteita.

Paraisten kuntaliitoksen muutosviestinnän tavoitteiden yläpuolella on siis sekä yhdistymissopimukseen että kaupungin strategiaan määritellyt kaupungin visio, tavoitteet ja arvot.

4.1.2 Kuntaliitoksen kulku ja sen ongelmat

Kuntien yhdistyminen hyväksyttiin kuntien valtuustoissa kesäkuussa 2007. Parainen ehdotti uuden kunnan nimeksi Paraista ja muut kunnat Länsi-Turunmaata. Koska nimi Länsi-Turunmaa ei ollut aiemmin ollut käytössä, piti siitä saada lausunto Kotimaisten kielten tutkimuslaitokselta. Laitos oli nimeä vastaan ja suositteli kaupungille nimeä Parainen. Tätä lausuntoa ei kuitenkaan ollut pakko noudattaa. (Tulonen 2012.)

Tämän jälkeen asiantuntijaryhmä ehdotti uuden kunnan nimeksi joko Paraista (ruots. Pargas), Gullkronaa tai Berghamnia. Länsi-Turunmaan järjestelytoimikunta taas ehdotti nimeä Merikruunu. Järjestelytoimikunnan lisäksi vuonna 2008 toimivat vielä jokaisen kunnan omat valtuustot, ja ehdotusta Merikruunu ei hyväksytty näissä valtuustoissa. Koska nimiasiaa ei omin avuin ratkaistu, määräsi valtiovarainministeriö nimeksi Länsi-Turunmaa kesäkuussa 2008, jolloin valtioneuvosto myös päätti kuntien yhdistymisestä. (Tulonen 2012; Itänen 2013.)

Vuoden 2008 lopulla kaupunginvaltuusto päätti pitää kaupungin nimenä toistaiseksi Länsi-Turunmaan, sillä se oli kirjattu yhdistymissopimukseen ja oli siten moraalisesti velvoittava voimassaoloajan eli vuoteen 2011 saakka. Päätöksen jälkeen yli kolmannes kaupungin asukkaista allekirjoitti kansanäänestysaloitteen, jossa vaadittiin viipymättä kansanäänestyksen järjestämistä kaupungin nimestä. Aloitteessa olivat nimivaihtoehtoina Parainen ja Länsi-Turunmaa. Keväällä 2009 valtuusto kuitenkin päätti, ettei kansanäänestystä aikaisteta aloitteesta huolimatta, vaan se järjestettäisiin sopimuksen

umpeuduttua. Samalla valtuusto päätti kaupungin vaakunaksi Nauvon kunnan vaakunan. (Tulonen 2012.)

Toukokuussa 2009 Länsi-Turunmaalla järjestettiin Suomen ensimmäinen kansanäänestys, jossa äänestettiin kaupungin nimeä. Lähes 59 prosenttia äänestäneistä kannatti nimeä Parainen. Lähes kaikki Parainen-nimeä kannattaneet olivat Paraisten alueelta (4 999 ääntä 5 061 äänestä) ja enemmistö houtskarilaisista, iniöläisistä, korppoolaisista ja nauvolaisista äänesti Länsi-Turunmaan puolesta (1 968 äänestäjää 2 062 äänestäjää). (Paraisten kaupunki 2011; Tulonen 2012.)

Kesällä 2011 valtuusto valitsi nimeksi Parainen, mutta muotovirheen vuoksi asia otettiin uuteen käsittelyyn syksyllä. Parainen-nimi voitti valtuuston äänestyksessä ja Länsi-Turunmaan nimi muuttui Paraisiksi 1. tammikuuta 2012. (Tulonen 2012.)

Jo kuntaliitoksen alussa oli selvää, ettei liitoksesta tule helppo. Liitoksella oli riitainen alku ja huomattava Parainen vastaan vanhat saaristokunnat -asettelu. Muutosvastarintaa oli siis odotettavissa. Vaikka ihmisille kerrottiin kaikesta hyvästä, mitä kuntaliitos tuo tullessaan, oli ihmisillä ihmeellinen kyky sulkea positiiviset asiat mielistään. Media oli myös hyvin aktiivinen, mikä vaikutti niin hyvässä kuin pahassakin. (Itänen 2013.)

Nimikiistat veivät huomion oikeilta asioilta ja vaikuttivat paljon me-te -ajatusmalliin vanhan Paraisten kunnan ja saaristokuntien välillä, mikä on ollut varsinkin asukkaiden keskuudessa liitoksen suurin ongelma. Tämä ajatusmalli näkyi myös tiedotuslehteä perustettaessa, jolloin kunnat olisivat halunneet pitää omat tiedotuslehensä yhteisen sijaan. Yhteisen lehden koettiin vievän kuntien oman identiteetin. Kun yhteinen lehti perustettiin, haluttiin jokaiselle kunnalle omat nettisivut. Tämä saatiin kuitenkin kierrettyä perustamalla kaupungin yhteisille sivuille omat osiot jokaiselle kunta-alueelle. (Itänen 2013.)

Paraisten kaupunki päätti palkata ulkopuolisen henkilön selvittämään kuntaliitoksen onnistumista. Kyseinen arvio julkaistiin ruotsiksi 1.1.2012 ja suomeksi 1.1.2013. Tässä selvityksessä oli haastateltu järjestelytoimikunnan varsinaisia

jäseniä, valtuuston puheenjohtajistoa, kaupunginhallituksen puheenjohtajistoa, kaupunginjohtajaa, entisiä kunnanjohtajia ja eräitä viranhaltijoita (Paraisten kaupunki 2013b, 2).

Haastateltavista suurin osa oli sitä mieltä, että toiminta ja hallinto ovat muuttuneet byrokraattisemmiksi, jolloin tarpeettomia vaiheita on tullut lisää ja aikaa kuluu enemmän (Paraisten kaupunki 2013b, 6). Tämä saattaa hyvin heijastua myös asukkaiden arkeen, kun esimerkiksi päätöksiä ei saada yhtä nopeasti kuin aiemmin. Tässäkin asiassa koetaan muutosten olleen tuntuvampia entisissä saaristokunnissa (Paraisten kaupunki 2013b, 6).

Kiinnostus kunnan luottamushenkilönä – jotka ovat siis asukkaiden keskuudessaan valitsemia asukkaiden edun valvojia – toimimiseen oli jokaisen haastateltavan mielestä vähentynyt (Paraisten kaupunki 2013b, 15). Jos ehdokkaita on tulevaisuudessa vähemmän, saattaa kuntalaisten edunvalvonta heikentyä sopivien ehdokkaiden puuttuessa. Myös luottamushenkilöiden mahdollisuuksia viedä asioita eteenpäin ja vaikuttaa omalta osaltaan pidetään rajallisina (Paraisten kaupunki 2013b, 16).

Arviossa selvitettiin myös asukkaan vaikuttamismahdollisuuksia. Tiedon saatavuuden ja tekniikan mahdollisuuksien myötä osa uskoi vaikuttamismahdollisuuksien parantuneen ja osa taas ei nähnyt vaikuttamismahdollisuuksien muuttuneen mihinkään suuntaan. Ne, joiden mielestä vaikuttamismahdollisuudet ovat heikentyneet, katsovat kynnyksen nousseen, prosessin olevan monivaiheinen ja suoran kontaktin viranhaltijoihin ja luottamushenkilöihin puuttuvan. Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että saaristokunnissa vaikuttamismahdollisuudet ovat huonontuneet. Tämä selittyy esimerkiksi sillä, ettei niiden kunnantoimistoissa ole enää yhtä paljon työntekijöitä. (Paraisten kaupunki 2013b, 16.)

Suurin osa selvityksessä haastatelluista oli sitä mieltä, että koska Paraisilla oli suurena kuntana jo ennestään suurilta osin nykyistä vastaava rakenne, se on vaikuttanut uuteen kuntaan suhteellisen paljon niin hyvässä kuin pahassakin. Jotkut kokevat Paraisten ajavan pienempien kunnanosien yli ottamatta

huomioon näiden toiveita. (Paraisten kaupunki 2013b, 27.) Vaikka selvityksen aikaan kunta oli ollut yhtä jo useamman vuoden ajan, korostuu vastauksissa Parainen vastaan saaristokunnat -asettelu edelleen hyvin voimakkaasti.

Selvityksessä oli tutkittu myös jo esille noussutta me–te -ajatusmallia. Ainoastaan muutama vastaajista oli ollut sitä mieltä, ettei kyseistä ajattelua ole. Nämä vastaajat kuuluivat viranhaltijoiden ryhmään. Viranhaltijoiden ja henkilöstön keskuudessa ajatustapaa ei niin laajasti uskottukaan olevan. Me–te -ajatusmallin koettiin olevan vahvimmillaan luottamusmiesten ja asukkaiden keskuudessa ja yhtä vahvasti Paraisilla saaristokuntia kuin saaristokunnissa Paraista kohtaan. (Paraisten kaupunki 2013b, 26.) Myös kuntaliitoksen arvioinnissa tuli esiin monesti nimiasia, jonka koettiin poikkeavan yhdistymis-sopimuksesta ja olleen petos yhdessä sovittua kohtaan (Paraisten kaupunki 2013b, 19; 30).

Kuntaliitoksen suurimpia ongelmia olivat nimikiistan osaltaan aiheuttama riitainen alku, Parainen vastaan vanhat saaristokunnat -asettelu ja me–te -ajatusmalli. Saaristokunnat ovat kokeneet ”ison pahan Paraisen” pelottavana ja armottomana. Näissä kunnissa on koettu oma identiteetti uhatuksi. Tilannetta ei ole helpottanut Paraisten vahva käsitys omasta identiteetistään. Ongelmia ovat myös lisääntynyt byrokratia, luottamushenkilönä toimimisen kiinnostuksen vähentyminen ja saaristokuntien asukkaiden vaikutusmahdollisuuksien heikentyminen.

4.1.3 Muutosviestinnälle asetetut tavoitteet ja niiden mittaaminen

Paraisten kuntaliitoksen kaikista muutosviestinnän tavoitteista ei ole mustaa valkoisella (Itänen, 2013). Paraisille on tehty viestintäsuunnitelma vuonna 2008. Siinä painotetaan viestinnän avoimuutta, vuorovaikutteisuutta ja selkeyttä. Siihen on kirjattu tavoitteiksi vastata viestinnällä siihen, miksi muutos tapahtuu, mitä käytännössä tulee tapahtumaan ja miten uudistus tulee vaikuttamaan kaikkien sidosryhmien elämään. Tämä on ainoa ”virallinen” paperi, johon on tavoitteita kirjattu.

Viestintäpäällikkö ei koe oikeastaan minkään konkreettisesti muuttuneen asukkaiden näkökulmasta, sillä mitään palveluja ei ole lakkautettu, niitä on ainoastaan tullut lisää. Siksi pyrittiin viestimään myös palvelutarjonnan laadullisesta paranemisesta. Tämän asian viestimisessä alku ei kuitenkaan ollut helppo ja vasta ajan myötä asukkaidenkin keskuudessa huomattiin resurssien kasvaneen. (Itänen, 2013.) Se, ettei oikeastaan mikään ole muuttunut, sotii kuitenkin hieman kuntaliitoksen arvioinnissa selvinneitä asioita vastaan asukkaiden vaikutusmahdollisuudesta ja virallisten asioiden etenemisnopeudesta.

Myös sille, millaista viestinnän tulisi olla, oli asetettu tavoitteita. Sen haluttiin olevan avointa ensisijaisesti sisäisessä viestinnässä, mutta myös asukkaille. Lisäksi sen haluttiin olevan vuorovaikutteista, jotta asukkailla olisi mahdollisuus esittää kysymyksiä ja mielipiteitä. (Itänen, 2013.)

Viestinnän laatua koskevien tavoitteiden ja tiedottamistavoitteen lisäksi viestintäpäällikkö sanoo tärkeimmäksi tavoitteeksi saada aikaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, tarkoituksena rakentaa siltoja yli vanhojen kunnanosien. Tämä oli kaiken viestinnän taka-ajatuksena. Tunteisiin yritettiin vaikuttaa viestimällä asioiden muuttumisesta paremmaksi ja korostamalla positiivisia asioita. Tavoite yhteenkuuluvuuden tunteen herättämisestä oli jopa kirkasotsainen ja ehkä naiivikin. (Itänen, 2013.)

Koska tavoitteita ei oltu kunnolla määritelty tai kirjattu, ei niiden toteutumista ole voitu suoraan mitata. Viestintäpäällikkö kertoo, että kuntalaisten kokemaa on kuitenkin pystytty selvittämään kotisivuilta ja tiedotuslehden lukijoilta saatujen palautteiden muodossa sekä lehtien mielipidekirjoituksia seuraamalla. Tiedon perille löytämisestä ovat kertoneet tiedotustilaisuuksien ja kotisivujen kävijämäärät. Kotisivuista ja tiedotuslehdestä on myös tehty käyttäjätutkimuksia. (Itänen, 2013.)

Muutosviestinnässä ei ollut erillisiä tavoitteita sisäiselle ja ulkoiselle viestinnälle, mutta sisäinen viestintä oli priorisoitu tärkeimmäksi ja käynnistettiin ennen ulkoista viestintää. Myöskään eri kunta-alueille ei ollut erillisiä viestinnällisiä

tavoitteita tai toimia ja kuntaliitokseen liittyviä asenteita ei ole tutkittu ennen eikä jälkeen kuntaliitoksen. (Itänen, 2013.)

Paraisten muutosviestinnän laadulle asetettuja tavoitteita olivat siis avoimuus ja vuorovaikutteisuus. Muutoin tavoitteina oli tiedottaa sidosryhmille liitoksen vaiheista ja siitä, miten se vaikuttaa heidän elämäänsä, tiedottaa palveluntarjonnan paranemisesta ja saada aikaan yhtenäisyyden tunnetta.

4.1.4 Tavoitteiden sisältö, ominaisuudet ja rakenne

Luvussa 2 kävi ilmi, että asukkaiden tulee tietää, mitä tapahtuu ja tiedottaminen onnistuu parhaiten sen ollessa vuorovaikutteista ja avointa. Tiedottamisen lisäksi tarvitaan tunneviestintää ja viestinnällä tulee tukea myös uuden kunnan identiteetin ja yhteisöllisyyden vahvistumista. Paraisten yllä selvinneissä tavoitteissa on otettu huomioon vuorovaikutteisuus ja avoin tiedottaminen. Viestintätoimien takana on ollut ajatus tunteisiin vaikuttamisesta ja tärkeimpänä tavoitteena on ollut yhtenäisyyden tunteen luominen.

Kolmannessa luvussa tarkastelin hyvän tavoitteen ominaisuuksia. Kaikkien viestinnällisten tavoitteiden tulee pyrkiä kaupungin visioon ja heijastaa kaupungin arvoja. Kuntaliitoksen muutosviestinnän alussa käytettävissä olleessa yhdistymissopimuksessa lukee visiona

Länsi-Turunmaa on houkutteleva asuin- ja toimintaympäristö elinvoimaisella, kaksikielisellä saaristoseudulla. Tarjoamme ainutlaatuisia elämyksiä luonnossa, meren läheisyyttä, toimivat yhteydet ja ihmisten eri elämäntilanteissa tarvitsemat palvelut. Jännittävä ja innostava, mutta silti turvallinen. (Paraisten kaupunki 2009, 1–4.).

Tavoitteet eivät sodi visiota vastaan, palveluntarjonnan paranemisesta viestiminen kulkee käsi kädessä vision kanssa ja yhtenäisyys luo myös turvallisuutta. Kaupungin yhdistymissopimuksessa ja strategiassa olleista tavoitteista olisi voinut ammentaa enemmänkin tavoitteita muutosviestintään, jotta niitä kohti olisi päästy muutosviestinnänkin keinoin. Arvot on ammennettu visiosta, joten tavoitteet eivät sodi niitäkään vastaan. Yksi arvoista oli avoimuus, joka oli myös muutosviestinnän tavoitteena.

Tavoitteiden yleisluonteisuudesta päätellen kyseiset tavoitteet ovat viestinnän päättavoitteita. Ne ovat kuitenkin tarkimmat asetetut tavoitteet, joten niiden tulisi olla ominaisuuksiltaan ja rakenteiltaan oikeanlaisia.

Hyvä kokonaisuus saadaan, kun tavoitteiden joukossa on niin määrällisiä kuin laadullisiakin tavoitteita. Yhdistymisestä ja palvelusta tiedottaminen kuuluu rimaa hipoen määrällisiin tavoitteisiin, sillä tiedon määrää yritetään kasvattaa. Tavoitetta on kuitenkin hankala kategorisoida, koska siinä ei ole lainkaan tavoitetaso-osaa. Yhtenäisyyden aikaansaanti taas on laadullinen tavoite. Voidaan siis sanoa, että Paraisten kuntaliitoksen muutosviestinnän tavoitteista toinen on määrällinen (tiedotus) ja toinen laadullinen (yhtenäisyys).

Hyvä tavoite on hyväksyttävä, joustava, motivoiva, johdonmukainen, ymmärrettävä ja saavutettava. Tarkastelen ensin viestintäsuunnitelman tiedotustavoitetta. Tavoite oli kokonaisuudessaan vastata viestinnällä siihen, miksi muutos tapahtuu, mitä käytännössä tulee tapahtumaan ja miten uudistus tulee vaikuttamaan kaikkien sidosryhmien elämään. Tavoite on hyväksyttävä, sillä se on yhdenmukainen ihmisten käsitysten kanssa. Aasukkaat haluavatkin tietää asioista. On eri asia, onko itse liitos kaikkien mielestä hyväksyttävä, mutta kyseinen tavoite on. Tavoite on myös joustava ja muuntautumiskykyinen, varsinkin kun sitä ei ole esimerkiksi ajallisesti rajoitettu. Tavoite ei välttämättä ollut motivoiva, sillä siinä halutaan kaikkien tietävän vastaukset kyseisiin kysymyksiin. Tällöin liikutaan jo liian haastavan puolella. Tavoite on johdonmukainen, sillä se ei sodi ylempiä tavoitteita vastaan, vaan tukee avoimuutta. Kovin ymmärrettävä ja selkeästi aseteltu tavoite ei ole. Kaikki eivät varmasti ymmärrä, mitä oikeasti halutaan saavuttaa tai miten tuloksia arvioidaan. Saavutettavuus on epätodennäköistä, koska tavoitetta ei ole rajattu määrällisesti mitenkään vaan puhutaan kaikista.

Yksi tavoite oli tiedottaa palveluiden laadun paranemisesta. Tämä tavoite ei välttämättä ollut hyväksyttävä, sillä kuntaliitoksen arvioinnissa kävi ilmi, etteivät kaikki pitäneet palveluita entistä parempina. Toinen vaihtoehto on, ettei kyseinen tavoite toteutunut, jolloin kaikki eivät tienneet palveluiden parantumisesta. Tavoite ei myöskään ole kovin joustava, sillä siinä on olettamuksena

palveluiden paraneminen. Mikäli ympäristössä tapahtuvien yllättävien muutosten vuoksi palveluita ei pystytäkään parantamaan, tulee olla selvillä varasuunnitelma. Periaatteessa tavoitteena on ainoastaan tiedottaa, joten tavoite on saavutettu yhdelläkin sanomalehti-ilmoituksella tai lauseella tiedotustilaisuudessa. Tällöin tavoite ei ole kovin motivoiva eikä ymmärrettävä ja selkeästi aseteltu.

Yhtenäisyyden tunteen luominen ei oikeastaan ollut hyväksyttävä tavoite, sillä se soti ihmisten käsityksiä vastaan, kun haluttiin olla edelleen ”nauvolaisia”, ”iniöläisiä” ja niin edelleen, mutta se oli sitäkin tarpeellisempi. Tavoite on joustava aikamääreensä ja tavoitetasonsa vuoksi, sillä niitä ei ole lainkaan määriteltä. Yhtenäisyys ei ainakaan Paraisten kohdalla ollut liian helposti toteutettavissa vaan todennäköisesti liian vaikeasti. Ainakaan kuntaliitoksen arvion mukaan tavoitetta ei oltu vielä (sen aikana vuonna 2012) täysin saavutettu. Tavoitteella on yhteys visioon ja arvoihin, jolloin se on johdonmukainen, mutta sekään ei ole tarpeeksi selkeästi aseteltu, jotta se olisi kaikille ymmärrettävä. Tavoitteen haasteellisuus ja kuntaliitoksen arvio kertovat myös tavoitteen realistisuudesta ja saavutettavuudesta.

Paraisten kuntaliitoksen muutosviestinnän tavoitteiden suurin heikkous on niiden rakenteessa. Hyvä tavoite sisältää määrittelyosan, toiminto-osan, tavoite-taso-osan ja rajaavan osan. Sekä tiedotusta koskevat tavoitteet että tavoite yhtenäisyydestä sisältävät ainoastaan määrittelyosan ja osittain toiminto-osan. Tämän vuoksi tavoitteita ei ole myöskään muotoiltu niin, että niiden saavuttamista pystyttäisiin tarkastelemaan.

Paraisten kuntaliitoksen muutosviestinnän tavoitteissa on siis keskitytty oikeisiin asioihin, kun verrataan liitoksen suurimpia ongelmia ja tavoitteita. Yksityiskoh- taisemmat välitavoitteet puuttuvat kokonaan. Tavoitteiden asettelu on ollut suurin heikkous sekä se, ettei niitä ole kirjattu selkeästi ylös mihinkään. Tämä on vaikuttanut siihen, etteivät kaikki tahot ole voineet tietää ainakaan henkilö- kohtaisia tavoitteitaan antaakseen panoksensa muutosviestinnän onnistu- miselle.

4.2 Muiden vuonna 2009 yhdistyneiden kuntien muutosviestinnän tavoitteet

Lähetin sähköpostia 31:lle vuonna 2009 yhdistyneelle kunnalle selvittääkseni tavoitteiden laatua aiemmissa liitoksissa. Sähköpostiini vastattiin kahdestakymmenestä kunnasta, joista kuudesta vastattiin saman tien, että muutosviestinnälle ei oltu asetettu tavoitteita. Tämän vuoksi nämä kuusi kuntaa eivät kokeneet hyödylliseksi vastata lisäkysymyksiini. Muille vastanneille (14 kpl) lähetin kyselylomakkeen, jossa oli yhdeksän kysymystä.

1. Kunnan visio ja arvot. (Kunnalla tarkoitetaan tässä uutta kuntaa, joka yhdistymisestä syntyi. Jos visio ja arvot pysyivät samoina kuin ns. emokunnalla, niin voit kertoa emokunnan vision ja arvot.)
2. Kuntaliitoksen asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteet mahdollisimman selkeästi. (Jos tavoitteita ei oltu määritelty erikseen asukkaille, niin yleiset muutosviestinnän tavoitteet.)
3. Mitkä olivat syyt kyseisten tavoitteiden takana?
4. Seurattiinko tavoitteiden toteutumista viestinnän aikana ja/tai sen jälkeen? Millä keinoin?
5. Oliko jälkikäteen ajateltuna tavoitteet realistista saavuttaa?
6. Olivatko tavoitteet mielestäsi tarpeeksi haastavia tai liian haastavia?
7. Paljonko kuntaliitoksen aikana ja sen jälkeen tuli ilmi asukkaiden tietämättömyyttä kuntaliitokseen liittyen? (Esim. palveluja haettiin väärästä paikasta.)
8. Missä määrin kuntaliitoksen aikana ja sen jälkeen on esiintynyt muutosvastarintaa asukkaiden keskuudessa?
9. Kuinka koet kunnan imagon muuttuneen kuntaliitoksen myötä ja paljonko uskot kuntalaisten tyytyväisyydellä olevan merkitystä kunnan nykyiseen imagoon?

Näihin kysymyksiin sain lopulta vastaukset yhdeksältä kunnalta. Ensimmäiseen kysymykseen vastattiin jokaisesta yhdeksästä kunnasta. Vaikka toiset eivät suoraan visiota kertoneetkaan, ymmärsin sen kaikilta kyseisiltä kunnilta kuitenkin löytyvän. Kunnan arvot kerrottiin neljässä vastauksessa, mikä saattaa kertoa siitä, ettei niitä muissa viidessä kunnassa ole määritelty.

Tavoitteita ei oltu selkeästi määritelty. Kunta A vastasi, ettei tavoitteita oltu kovin selkeästi määritelty, mutta pyrkimyksenä oli tietenkin tiedottaa kuntalaisille kuntaliitoksesta lehtien, netin, asukasiltojen ynnä muiden avulla. Kysymyksiin 3–6 ja 9 ei kunnasta vastattu lainkaan. Tietämättömyyttä uskottiin olleen, mutta

siitä ei ollut varmaa tietoa. Lisäksi kunta kertoo yhden puolueen vastustaneen liitosta äänekkäästi.

Tavoitteiden puuttuminen aiheutti selkeitä ongelmia. Kunta B:n vastaus oli hieman samanlainen. Tavoitteita ei oltu erikseen määritelty vastaajan esityksistä huolimatta, edettiin kuulemma lainsäädännön minimin mukaisella tavalla. Tämä aiheutti vastaajan mielestä selkeitä ongelmia. Tavoitteita ei seurattu koko kuntaliitoksen osalta. Tietämättömyysongelmia ei ollut tullut tietoon kuin yksittäisiä ja ne koskivat lähinnä ongelmia ohjaamisesta vastaavalle henkilölle. Myöskään vastarintaa ei ole suuressa määrin havaittu. Vastaaja kokee, että liitoksen imagohyöty menetettiin ja paljon olisi saatu aikaan toisenlaisella asenteella.

Rahaa ei käytetty etukäteen. Kunta C jatkaa samaa kaavaa. Muutosviestinnän suunnitelmaa ei ollut, eikä rahaa muutenkaan käytetty henkilöstöselvityksen lisäksi mihinkään muuhun etukäteen. Kunta C:stäkin jätettiin vastaamatta kohtiin 3–6. Suuria muutoksia ei tapahtunut, minkä vuoksi tietämättömyyttä ei juurikaan ollut. Yhdistyville kunnille oli tehty etukäteen mielipidetiedustelu, jossa enemmistö emokunnan ulkopuolelta vastusti liitosta. Kunnan imagon uskotaan tavoitteiden puuttumisesta huolimatta parantuneen ja kehityksen jatkuvan edelleen.

Kuntaliitokselle myönteiset asukkaat vaikuttaneet positiivisesti kunnan imagoon. Kunta D vastaa kysymykseen muutosviestinnän tavoitteista yhdistymisen strategisilla tavoitteilla. Tästä voidaan päätellä, ettei viestinnälle oltu erikseen määritelty tavoitteita. Myös tämä kunta jättää vastaamatta kysymyksiin 4–6. Vasta kysyttäessä asukkaiden tietämättömyydestä (Kysymys 7) vastataan, että viestinnällä pyrittiin varmistamaan, että asukkaat olivat ajan tasalla palveluista ja niiden paikoista. Muutosvastarintaa on asukkaiden keskuudessa ilmennyt jonkin verran. Imagon koetaan parantuneen, muttei uskota kuntalaisten tyytyväisyydellä tai tyytymättömyydellä olevan siihen kovastikaan vaikutusta. Silti kuntaliitokselle myönteisten asukkaiden uskotaan vaikuttaneen positiivisesti kunnan imagon rakentumiseen.

Hyvää viestintäkulttuuria on avoin ja oikea-aikainen tiedottaminen. Kunta E on kirjannut viestintäsuunnitelmaansa viestinnän periaatteet ja sisällön. Viestinnän tehtävänä on ollut tukea sekä henkilökuntaa että kuntalaisia. Viestintäsuunnitelmalla pyrittiin varmistamaan oikea-aikainen ja oikeasisältöinen tiedonkulku. Sisäisellä tiedotuksella pyrittiin motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä muutoksen onnistumiseen ja kirjattuna oli myös se, että henkilöstöä koskevista asioista tiedotetaan ensin henkilöstölle ja vasta sen jälkeen ulkoisille kohderyhmille. Näiden tavoitteiden takana on yksi lause ”Hyvää viestintäkulttuuria on avoin ja oikea-aikainen tiedottaminen”. Tuloksia seurattiin tiedotusryhmän laatimassa loppuraportissa. Tavoitteiden realistisuuteen ei suoraan otettu kantaa, mutta loppuraportissa viestinnän mainitaan onnistuneen suhteellisen hyvin. Tavoitteiden koettiin olevan tarpeeksi haastavia ja tietämättömydestä tai muutosvastarinnasta ei ollut tarkkaa tietoa. Kunnan imagoon koetaan vaikuttavan yleinen taloudellinen tilanne ja yhteiskunnan rakennemuutokset enemmän kuin kuntien yhdistyminen.

Viestinnän onnistumista ei erikseen seurattu. Kunnan F muutosviestinnän tavoitteena oli tiedottaa palvelujen hallinnollisista muutoksista ja toisaalta yhdistymissopimukseen kirjatusta lähipalvelujen järjestämisperiaatteista. Organisaatiomuutokset edellyttivät myös uusien yhteystietojen ilmoittamista. Tavoitteet olivat vastaajan mukaan yleensäkin pragmaattisia ja tähtäsivät erityisesti palvelujen kitkattomaan sujumiseen myös muutosvaiheessa. Tavoitteiden takana oli palvelutason säilyttäminen ja asukkaiden identiteetin vahvistaminen. Viestinnän onnistumista ei erikseen seurattu, mutta seuranta-toimikunta järjesti parina vuonna netin kautta ja kolmantena vuonna tilattuna haastattelukyselyn liitoksen onnistumisesta kokonaisuudessaan. Tavoitteet olivat vastaajan mukaan realistisia, ja koska ne oli sopeutettu kuntaliitoksen hyvän toteuttamisen vaatimuksiin, ne olivat oikealla tasolla myös haastavuudeltaan. Tietämättömydestä ei erikseen raportoitu ja muutosvastarintaa ei ollut havaittavissa määrin. Kaupungin imagoon koetaan saaneen positiivista lisää yhdistyneistä kunnista.

Perusviestit toimivat viestinnän punaisena lankana. Kunta G oli määritellyt viestintäsuunnitelmassaan erikseen ulkoisen viestinnän tavoitteet. Ulkoisen viestinnän lähtökohtia olivat avoimuus, aktiivisuus ja vuorovaikutteisuus; viestinnän tasapuolisuus huomioiden erilaiset kohderyhmät; tiedotusvälineiden tasapuolinen kohtelu ja viestinnän merkitys yhteisön ulkoisen kuvan eli imagon rakentajana. Kaikessa tiedottamisessa tuli pyrkiä siihen, että henkilöstöä koskevissa asioissa informoidaan ensin henkilöstöä. Kuntaliitokselle asetetut tavoitteet muodostivat ulkoisen tiedotuksen perusviestit ja kivijalan. Suunnitelmassa mainitaan myös, että tiedotuksessa ei aina tarvitse tuoda esiin perusviestejä, mutta oli tärkeää, että tiedotettavat uutiset ja asiat kytkeytyivät perusviesteihin ja että perusviestit toimivat viestinnän punaisena lankana. Tavoitteiden takana oli halu vahvistaa yhdistyneen kunnan edellytyksiä vetovoimaisena asumisen, työpaikkojen ja palvelujen sijaintipaikkana. Tavoitteita seurattiin asukastyytyväisyyskyselyllä, joka tehtiin ennen kuntaliitosta ja vielä sen jälkeenkin emokunnan ulkopuoliselle yhdistyvälle alueelle. Tavoitteet oli realistista saavuttaa ja ne saavutettiin. Viestinnän koettiin onnistuneen hyvin. Vastaajat haluavat muistuttaa, että ulkoista viestintää tärkeämpää on sisäinen viestintä, sillä varsinkin pienessä kunnassa työntekijät ja luottamushenkilöt ovat vahvoja mielipiteen muodostajia ja sanansaattajia. Tietämättömyyttä ei esiintynyt ja muutosvastarintaa uskotaan hillinneen liittyvän kunnan alueelle luvatut ja suunnitellut investoinnit. Kunnan imagon ei uskota menneen ainakaan huonompaan suuntaan.

Kunnan imago ei muuttunut kuntaliitoksesta. Kunta H kertoo tavoitteiden sijaan käytännön toimista, mikä saa uskomaan, että tavoitteita ei oltu määritelty. Kysymykseen syistä tavoitteiden takana on vastauksena kuitenkin, että haluttiin kertoa kaupungin toiminnasta ja tavoitteena oli avoin informaatio. Tavoitteiden toteutumista ei ole seurattu. Vastaaja ei osaa sanoa, oliko tavoitteet realistista saavuttaa, mutta vastaa kuitenkin, että tavoitteet eivät olleet tarpeeksi haastavia eikä liian haastavia. Tietämättömyyttä ei rekisteröity, mutta sitä uskotaan olleen alussa enemmän kuin nykyään. Muutosvastarintaa oli todennäköisesti myös, mutta vastaaja arvelee joukon selkeästi pienentyneen. Hän uskoo vastarintaa olleen eniten niiden joukossa, jotka olivat

luottamustehtävissä noin 10–15 vuotta ennen liitoksen toteutumista. Kunnan imago ei kuulemma muuttunut liitoksesta.

On luonnollista, että palvelut ovat viestinnän keskiössä. Kunta I jakaa viestinnän kolmeen vaiheeseen. Selvitysvaiheessa viestinnän keskeinen tehtävä oli jakaa tietoa asukkaille esimerkiksi yleisötilaisuuksissa ja nettisivuilla. Valmisteluvaiheessa viestinnän tehtävänä oli edelleen välittää tietoa eli kertoa, mikä tulee muuttumaan ja mikä säilymään entisellään, sekä kannustaa asukkaita antamaan palautetta. Uusi kunta -vaiheessa viestinnän keskeinen tehtävä oli kertoa uuden kunnan palveluista. Koska kaupungin perustehtävä on palvelujen järjestäminen, on luonnollista, että se on myös viestinnän keskiössä. Itse liitosta on tutkittu, mutta viestintätutkimusta tai vastaavaa ei ole tehty. Vastaaja kokee tavoitteiden olleen osittain realistisia ja toisinaan jopa liian haastavia. Tietämättömyyttä esiintyi jonkin verran, mutta kuntaliitos koettiin poikkeuksellisen sopuisaksi. Vastustajakin oli, mutta hyvin vähän. Kunta sai paljon myönteistä julkisuutta kuntaliitoksen alkuvaiheessa. Nykyinen imago on kuitenkin kärsinyt meneillään olevasta elinkeinoelämän rakennemuutoksesta.

Vastauksista voidaan päätellä, että tutkielmalleni on tarvetta. Sen lisäksi, että kuusi kuntaa vastasi suoraan tavoitteiden puuttuneen, myös kunnat A, B ja C kertovat avoimesti, ettei tavoitteita oltu määritelty. Kunnat D ja H kiertävät kysymyksen vastaamalla asian vierestä, joten todennäköisesti näissäkään kunnissa ei tavoitteita oltu määritelty. Kuntien E, F, G ja I tavoitteet olivat ympäröiväisiä viestinnän päätavoitteita muistuttavia, eikä yhdestäkään tavoitteesta löytynyt kaikkia hyvän tavoitteen osia.

Yhteistä oli painotus tiedottamisessa. Ainoastaan kunta F sanoo tavoitteiden takana olleen myös asukkaiden identiteetin vahvistaminen, mutta tavoitteissa itsessään ei sitä näkynyt. Lisäksi yhteistä oli tavoitteiden toteutumisen seuraamisen puute. Kunnassa E oli tehty loppuraportti, johon oli tutkittu viestinnän onnistumista ja kunta G seurasi onnistumista kyselyillä. Osassa kunnista oli esiintynyt tietämättömyyttä ja joissakin sitä ei uskottu olleen, sama pätee myös muutosvastarintaan. Lähes kaikki kunnat uskovat imagon parantuneen liitoksen myötä tai ainakin pysyneen ennallaan.

Sähköpostikyselyni kertoo paljon muutosviestinnän tavoitteiden laadusta. Niiden asetteluun ei käytetä tarpeeksi resursseja eikä niiden tarpeellisuutta ehkä ymmärretä. Vaikka vastaajista monet kokivatkin liitoksen ja muutosviestinnän onnistuneen, ei asiaa oltu monessakaan kunnassa tutkittu. On outoa, että yhdistyneet kunnat uskovat liitoksen onnistuneen niinkin kivuttomasti, kun kuitenkin vuonna 2008 – eli vuotta ennen kyselyyn vastanneiden kuntien yhdistymistä – tehdyn tutkimuksen mukaan alle puolet (48 prosenttia) suomalaisista suhtautui myönteisesti yhdistymiseen naapurikunnan tai -kuntien kanssa ja vuonna 2011 vastaava luku oli enää 30 prosenttia (Kunnallisalan kehittämissäätiö 2011).

5 OHJEITA KUNTALIITOSTEN MUUTOSVIESTINNÄN SUUNNITTELIJOILLE

5.1 Kuntaliitoksen muutosviestinnän tavoitteissa huomioitavaa

Kuntaliitoksen asukkaille suunnatussa muutosviestinnässä tiedottaminen on tärkeää. Tiedottamisen tulee olla vuorovaikutteista ja avointa. Kuntalaisia kiinnostavat eniten asiat, jotka vaikuttavat heidän omaan elämäänsä. Lisäksi kuntaliitoksen syyt täytyy tuoda esille ja ne täytyy perustella ymmärrettävästi.

Muutosviestinnässä ei saa unohtaa tunneviestintää. Kun aluksi selvitetään kuntalaisten suhtautuminen muutokseen, voidaan tunneviestinnällä vaikuttaa selvinneisiin negatiivisiin asioihin. Vaikka yhdistyvien kuntien muutosviestinnässä tulee ottaa kaikki kunnan osat tasapuolisesti huomioon, voidaan tunneviestinnässä panostaa niihin osiin, joissa suhtautuminen on negatiivisinta. Kuntaliitos vaikuttaa asukkaiden identiteettiin, ja identiteetin muutoksen aiheuttamalle surutyölle pitää antaa aikaa. Kunta voi myös miettiä mahdollisuutta yhteiseen suruprosessiin, jossa esimerkiksi vanhojen kuntien historiaa voidaan yhdessä kunnioittaa. Myös viestinnällä voidaan rakentaa, vahvistaa tai muokata kuntalaisten identiteettiä.

Kunnan imago muodostuu kuntalaisten mielikuvista, joihin vaikutetaan tunneviestinnällä. Kunnan täytyy tunnistaa tämä imago ja rakentaa sen pohjalta uusi kuntabrändi. Tätä brändiä vahvistetaan brändinhallinnalla, eli viestimällä kaikille kohderyhmille. Brändinhallinta ei varsinaisesti kuulu muutosviestintään, mutta on hyvä muistaa brändin rakentamisen jälkeen.

Kuntalaki (17.3.1995/365) määrää, että asukkaille tulee tiedottaa kunnan asioista ja asukkaiden mielipiteitä tulee selvittää ennen päätöksentekoa. Kunnan on vaikea saavuttaa kilpailukykyistä asemaa vain lakia noudattamalla. Muutosviestinnälle täytyy asettaa tavoitteet, sillä viestintää ei ole ilman

tavoitteita. Asukkaille suunnatulle muutosviestinnälle on hyvä asettaa omia tavoitteita, sillä asukkaiden tarpeet ovat erilaiset kuin henkilöstön.

Kaikilla kunnan tavoitteilla tulee pyrkiä visioon. Kunnalla olisi hyvä olla määriteltynä myös arvot, jotta viestintä olisi yhtenäistä. Ennen muutosviestinnän aloittamista kannattaa tehdä tilanneanalyysi, jotta voidaan selvittää oikea kulkusuunta visiota kohti. Muutosviestinnässä vision jälkeen tärkeimpinä tavoitteina ovat viestinnän yleiset tavoitteet. Tämän jälkeen täytyy muistaa määritellä yksityiskohtaisemmat välitavoitteet. Tavoitteiden joukossa tulee olla sekä määrällisiä että laadullisia tavoitteita. Tiedottamiseen liittyvien tavoitteiden on hyvä olla määrällisiä, kun taas tunneviestinnän tavoitteiden laadullisia.

Varsinkin yksityiskohtaisempien välitavoitteiden ominaisuuksiin ja rakenteeseen täytyy kiinnittää huomiota. Jokaisen tavoiteltavan asian on oltava yleisesti hyväksyttävä. Kuntaliitoksen muutosviestinnässä ei voi siis tavoitella esimerkiksi vanhojen kuntien historian tai perinteiden unohtamista. Lisäksi tavoitteen on oltava joustava, eli kunnan tulee pysyä valppaana ympäristön muutoksille ja muokata tavoitteita tarvittaessa. Tavoitteiden haastetasojen on oltava kohdillaan. Tavoite motivoi, mikäli se on tarpeeksi haastava, mutta kuitenkin saavutettavissa. Hyväksyttävyys, motivoivuus ja saavutettavuus selviävät tilanneanalyysin avulla. Tavoitteiden ymmärrettävyyteen täytyy myös pyrkiä. Sen lisäksi, että tavoite on selkeästi muotoiltu, täytyy koko henkilöstölle olla selvillä tuloksien mittaustapa. Ymmärrettävä muoto saavutetaan oikeanlaisella rakenteella.

Jokaisella tavoitteella tulee olla määrittelyosa – eli mihin halutaan vaikuttaa, toiminto-osa – mihin suuntaan halutaan kehittyä, tavoitetaso-osa – taso johon pyritään ja rajaava-osa – esimerkiksi tavoitteen saavuttamisen aikaraja. Tavoitteet täytyy muotoilla niin, että niiden saavuttamista pystytään seuraamaan. Pelkkä muotoilu ei auta, vaan saavuttamista täytyy myös seurata.

Se, mihin asioihin kuntaliitoksen asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteissa tulee kiinnittää huomiota, on kuntakohtaista. On huomioitava kunnan visio ja selvitetävä kyseisen liitoksen ongelmat ja tehdä tavoitteet

niiden mukaisesti. Nämä asiat määräävät, mistä kyseisessä kunnassa täytyy tiedottaa ja mihin asioihin vaikuttaa tunneviestinnällä. Vaikka tavoitteiden ihannesisältö vaihtelee kuntakohtaisesti, ovat hyvien tavoitteiden ominaisuudet ja rakenteet aina samanlaisia.

5.2 Tavoitteiden tarkistuslista

Tavoitteiden laadun voi tarkastaa nopeasti seuraavan tarkistuslistan avulla.

- Tavoitteen sisältö vastaa kunnan visiota ja selvinneitä ongelmia.
- Tavoite ei sodi ylempiä tavoitteita vastaan (esimerkiksi yhdistymisen tavoitteet).
- Tavoitteiden joukossa on niin määrällisiä kuin laadullisiakin tavoitteita.
- Tiedottamisen lisäksi tavoitteissa on otettu huomioon tunneviestintä ja asukkaiden identiteetti.
- Jokainen tavoite on yleisesti hyväksyttävä, joustava, motivoiva, johdonmukainen, ymmärrettävä ja saavutettava. Nämä on arvioitu tilanneanalyysin pohjalta.
- Jokaisessa tavoitteessa on määrittely-, toiminto-, tavoitetaso- ja rajaava-osa.
- Tavoitteet on muotoiltu niin, että niiden toteutumista pystytään seuraamaan ja myös seurantatavat on määritelty etukäteen.

6 TAVOITTEENA HYVÄT TAVOITTEET

6.1 Kuntaliitoksen asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteiden sisältö, ominaisuudet ja rakenne

Opinnäytetyöni tavoitteena oli saada aikaan hyödyllisiä ohjeita kuntaliitoksen asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteiden asettamiseen. Laatiakseni nämä ohjeet minun täytyi selvittää tavoitteiden sisällössä huomioitavia asioita, tavoitteiden ihanteelliset ominaisuudet ja rakenteet. Jotta ohjeet olisivat hyödyllisiä, oli tavoitteenani saada selville aiempien liitosten asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteiden heikkouksia.

Kuntaliitoksen asukkaille suunnatussa muutosviestinnässä tulee viestiä tapahtuvan muutoksen syistä, kulusta ja vaikutuksista kuntalaisten omaan elämään. Tähän mennessä kunnat ovat ymmärtäneet, että henkilöstön lisäksi myös asukkaiden tulee tietää, mitä tapahtuu. Tämä ei ole ollut ongelma tavoitteissa, joten en käsitellyt sitä ohjeissa kovinkaan laajasti. Lisäksi tiedottamisen on monessa kunnassa haluttu olevan avointa, kuten sen kuuluu ollakin. Myös vuorovaikutteisuus on muistettu kohtalaisen hyvin.

Tutkielmassani on selvinnyt, että tunneviestintä on tarpeellista, mutta myös se, ettei sen merkitystä ole huomioitu eikä sitä ole otettu tavoitteissa huomioon sen vaatimalla tavalla. Samalla, kun osa asukkaista on sulkenut silmänsä liitoksen tuomilta hyviltä asioilta, on osa virkamiehistä sulkenut silmänsä muutosvastarinnalta. Tästä syystä halusin korostaa tunneviestintää laatimissani ohjeissa.

Tutkielmassa on käynyt ilmi, että onnistuneella muutosviestinnällä voidaan vaikuttaa ainakin välillisesti myös kunnan imagoon. Toiset kunnat ovat tiedostaneet muutosviestinnän vaikutuksen kunnan imagoon ja ottaneet sen esille tavoitteissaankin. Pieni osa näistä on myös ymmärtänyt, että nimenomaan asukkaiden tyytyväisyys vaikuttaa kunnan imagoon. Kunnan imagon vahvistamista ei erikseen tarvitse ottaa osaksi kuntaliitoksen asukkaille

suunnatun muutosviestinnän tavoitteita, vaan asukkaiden tyytyväisyys, tunteisiin vaikuttaminen ja yhteisöllisyyden kehittäminen johtavat myös kunnan imagon kehitykseen.

Muutosviestintää ei ole ilman tavoitteita. Moni kunta on tuntunut menevän sieltä, mistä aita on matalin ja on noudattanut tiedotuksessaan lain määäämiä minimikriteereitä. Jokaisen kohderyhmän tarpeet ja motiivit ovat erilaiset, minkä vuoksi ne tarvitsevat omat viestinsä ja omat tavoitteensa viestinnälle. Tätä ei kuntaliitoksissa ole ymmärretty, vaan vähäisissä tavoitteissa on huomioitu joko koko kunta tai ainoastaan henkilöstö.

On tärkeää, että asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteet ovat yhteydessä suurempiin tavoitteisiin ja juontavat juurensa kunnan visiosta. Monen tavoitteet määritellyn kunnan muutosviestinnän tavoitteet ovat juontaneet juurensa kunnan visiosta ja kuntamarkkinointi on selkeästi kehittynyt niin, että lähes kaikilla kunnilla on visio. Arvoja ei moni kunta ole määritellyt, vaikka ne olisi hyvä olla ohjaamassa toimintaa.

Viestinnän tavoitteissa on hyvä olla niin määrällisiä kuin laadullisiakin tavoitteita. Tämä ei toteutunut aiemmissa kuntaliitoksissa. Tunneviestinnän unohtuminen johti siihen, että laadullisia tavoitteita oli tavoitteiden joukossa hyvin vähän.

Jokaisen määritellyn tavoitteen on oltava hyväksyttävä, joustava, motivoiva, johdonmukainen, ymmärrettävä ja saavutettavissa. Aiemmissa liitoksissa yksi suuri virhe näytti olevan tutkimusten vähäisyys. Jotta tiedetään, onko tavoite edellä mainittuja vastaava, täytyy tietää lähtötilanne. Mitä uskomuksia asukkailla on kuntaliitoksesta ja miten siihen yleisesti suhtaudutaan, mitkä ovat liitoksen uhat, joihin täytyisi varautua, tavoitteen realistisuus, haasteellisuus ja saavutettavuus määräytyvät siitä, missä aloitushetkellä ollaan.

Hyvällä tavoitteella on neljä toisiaan täydentävää osaa; määrittelyosa, toiminto-osa, tavoitetaso-osa ja rajaava-osa. Tavoitteiden puutteellinen rakenne oli aiempien kuntaliitosten muutosviestinnän tavoitteiden suurin heikkous, minkä vuoksi korostin sitä ohjeissani.

6.2 Tutkielman onnistuminen ja uudet tutkimusaiheet

Sain kirjallisuuden avulla selville asioita, joita asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteiden sisällössä tulee huomioida. Lisäksi sain selville sen, minkä vuoksi muutosviestinnälle on asetettava tavoitteet. Tarkastelemalla markkinointiviestinnän tavoitteita sain selvitettyä hyvien tavoitteiden ominaisuuksia ja rakennetta sekä verrattua markkinointiviestinnän ja kunta- viestinnän eroja ja yhtäläisyyksiä.

Case-esimerkin avulla pääsin arvioimaan oikeaa kuntaliitosta aiemmin kirjallisuuden pohjalta selvinneiden asioiden perusteella. Koen tämän luvun todistaneen, että olin löytänyt oikeat arviointikriteerit aiemmissa luvuissa. Tiedotuspäällikön haastattelu oli oikea tutkimusmuoto tähän tarkoitukseen, sillä sähköpostilla saattaa tulla sekaannuksia tai ymmärtämisvaikeuksia. Lisäksi sain esitettyä lisäkysymyksiä ja kuulin paljon asioita kysymysten ulkopuoleltakin. Vaikeuksia aiheutti tutkielmassa tarvitsemani Paraisten viestintäsuunnitelma, joka oli kirjoitettu ruotsiksi. Uskon kuitenkin selviytyneeni sen suomentamisesta niin, ettei se aiheuttanut sekaannuksia tutkielmassani.

Selvittäessäni aiempien kuntaliitosten muutosviestinnän tavoitteiden heikkouksia kysyin vuonna 2009 yhdistyneiden kuntien tavoitteita. Tämä sen vuoksi, että tarpeeksi pitkän ajan kuluttua on saattanut selvitä ongelmia, joita ei heti yhdistymisen jälkeen havaittu. On kuitenkin vaikea arvioida, kertovatko neljä vuotta vanhat tavoitteet tavoitteiden heikkouksista nykypäivänä. Lisäksi kunnissa on vaihtunut henkilökuntaa neljän vuoden sisällä, mikä saattaa olla syynä siihen, ettei 11 kuntaa vastannut sähköpostiini lainkaan ja että joissakin vastauksissa esiintyi muun muassa sanoja ”mielestäni” ja ”tietääkseni”.

Sähköposti ei ole myöskään paras mahdollinen kanava kyselylle, sillä siihen saatetaan vastata nopeasti, jotta se saadaan pois alta tai sen kysymyksiä ei ymmärretä oikein. Uskon siis, ettei heikkouksien selvittämiseni ole täysin luotettava, mutta antaa kuitenkin suuntaa siitä, mistä kehitettävää löytyy. Varsinkin, kun niin monen kunnan tavoitteissa toistuivat samat ongelmat.

Olisin halunnut osoittaa esimerkkejä myös oikeanlaisista asukkaille suunnatun muutosviestinnän tavoitteista, ja olikin takaisku, ettei niitä löytynyt. Tämä kuitenkin kertoo tutkielmani tarpeellisuudesta. Uskon, että tutkielmani kolmas luku markkinointiviestinnän tavoitteista on hyödyksi myös muille kuin kuntien muutosviestintää suunnitteleville. Jokaisen markkinointia työssään tarvitsevan on hyvä joskus kerrata tavoitteiden tarpeellisuus ja oikea asettelu.

Koen saaneeni aikaan hyödylliset ohjeet avuksi ensisijaisesti kunta-liitoksen muutosviestinnän suunnittelijoille, mutta myös muille markkinointia suunnitteleville. Koen itse oppineeni lisää niin kuntamarkkinoinnista kuin markkinoinnillisten tavoitteiden asettelustakin. Uskon, että seuraavaksi olisi syytä tutkia muutosviestinnän tavoitteisiin johtavia keinoja sekä laajemmin tavoitteiden seuranta.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Anttiroiko, A.-V. 1989. Markkinointi kunnallishallinnossa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Haverila, M. & Saarikorpi, J. 1994. Markkinointi. Ensimmäinen painos. Ylöjärvi: Infacs-johtamistekniikka.

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

Juholin, E. 2009. Communicare! : viestintä strategiasta käytäntöön. 5., uudistettu painos. Helsinki: Infor.

Kalka, R. & Mässen, A. 2005. Markkinointi. Suom. Hellsten, S. Helsinki: Rastor.

Kostiainen, J. (toim.) 2001. Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kunelius, R. 2003. Viestinnän vallassa : Johdatus joukkoviestinnän kysymyksiin. 5., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kuntalaki 17.3.1995/365.

Kuutti, H. 2006. Uusi mediasanasto. Jyväskylä: Atena.

Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Länsisalmi, H. 1995. Fuusio, alasajo, saneeraus : miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Helsinki: Työterveyslaitos.

Raatikainen, L. 2010. Tavoitteellinen markkinointi. 1.–4. painos. Helsinki: Edita.

Rainisto, S. 2004. Kunnasta brändi? Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrändi : onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Helsinki: WSOY.

Suomen Kuntaliitto. 2008. Muutosviestinnän avaimet kuntaliitoksissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen : muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Virtanen, P. 1999. Kaupungin imago : mikä tekee Pariisista Pariisin ja Pisasta Pisan? Helsinki: Rakennustieto Oy.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä : merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Haastattelut

Itänen, A.-M. 2013. Tiedotuspäällikön haastattelu 5.2.2013. Paraisten kaupunki. Parainen.

Verkkolähteet

Euro, K. 2012a. Kuntaudistus tuo viestintäpainetta. Zeeland. Blogi. Viitattu 22.1.2013 <http://zeeland.fi/blogi/kuntaudistus-tuo-viestintapainetta>.

Euro, K. 2012b. Muutoksessa oleva janoaa viestejä. Zeeland. Blogi. Viitattu 22.1.2013 <http://zeeland.fi/blogi/muutoksessa-oleva-janoaa-viesteja>.

Kunnallisanalan kehittämissäätiö. 2011. Yli puolet suomalaisista vastustaa oman kunnan liittämistä naapurikuntaan. Viitattu 18.3.2013. <http://www.kaks.fi/node/5726>.

Mainostajan hakemisto. 2013. Identiteetti. Viitattu 28.3.2013. <http://www.mainostajanhakemisto.fi/index.php?go=sanasto&nayta=694&haku=identiteetti&termi=t=>.

Paraisten kaupunki. 2009. Houtskarın, Iniön, Korppoon ja Nauvon kuntien sekä Paraisten kaupungin yhdistymissopimus. Viitattu 12.3.2013. http://www.parainen.fi/web/aktueellt/2009/fi_FI/ny_stad/_files/80644394615530620/default/Yhdistymissopimus.pdf.

Paraisten kaupunki. 2010. Länsi-Turunmaan strategia 2020. Viitattu 12.3.2013. http://www.parainen.fi/web/kommuninfo/strategier/fi_FI/stads_strategi/_files/84847459581821401/default/Strategia.pdf.

Paraisten kaupunki. 2011. Kunnallinen kansanäänestys 22.5. – tulos. Viitattu 3.3.2013. http://www.parainen.fi/web/kungorelser/2011/fi_FI/folkomrostning_resultat/.

Paraisten kaupunki. 2013a. Saaristokaupunki Parainen. Viitattu 25.2.2013 http://www.parainen.fi/web/kommuninfo/fi_FI/om_pargas/.

Paraisten kaupunki. 2013b. Nykyisen Paraisten kaupungin viiden entisen kunnan vuonna 2009 toteutuneen kuntaliitoksen arviointi. Viitattu 12.3.2013. http://www.parainen.fi/web/aktueellt/2013/fi_FI/utvardering_av_samgang/_files/89007399499749939/default/Kuntaliitoksen%20arviointi.pdf.

Suomen Kuntaliitto 2012. Kuntaliitokset. Viitattu 22.1.2013 <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntaliitokset/Sivut/default.aspx>.

Suomisanakirja. 2013a. Organisaatio. Viitattu 28.3.2013. <http://suomisanakirja.fi/organisaatio>.

Suomisanakirja. 2013b. Visio. Viitattu 28.3.2013. <http://suomisanakirja.fi/visio>.

Tulonen, A. 2012. Kansanäänestys päätti nimikiistan. Muutos 2011. Blogit. Viitattu 3.3.2013 <http://www.muutos2011.fi/vb/entry.php?384-Kansan%E4%E4nestys>.