

## **”Tässä ei oo sit niinku yhtään mitään hyvää”**

Muutosviestinnän keinot ja haasteet julkishallinnon sisäisen hankkeen alkutaipaleella

Saara Halmetoja

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma

12.1.2015



|  |   |
|--|---|
| <p><b>Tekijä tai tekijät</b><br/>Saara Halmetoja</p>   | <p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b><br/>2011</p> |
| <p><b>Raportin nimi</b><br/>”Täss ei oo sit niinku yhtään mitään hyvää”: Muutosviestinnän keinot ja haasteet julkishallinnon sisäisen hankkeen alkutaipaleella</p>   | <p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br/>49 + 5</p>    |
| <p><b>Opettajat tai ohjaajat</b><br/>Heta-Liisa Malkavaara</p>   |   |
| <p>Valtioneuvoston kansliaan perustetaan maaliskuussa 2015 valtioneuvoston yhteinen hallinto- ja palveluyksikkö. Yksikköä valmistelee VNHY 2015 -hanke, jonka vaiheita aikavälillä 1.1.–30.6.2014 opinnäytetyö käsittelee. Työn toimeksiantajana on valtioneuvoston kanslia.</p> <p>Työssä tutkittiin muutosviestinnän keinoja ja haasteita virallisilla viestintäkanavilla. Näiden pohjalta esitetään kehitysehdotuksia.</p> <p>Tutkimusaineistona on tutkimusaikavälillä ilmestynyt tiedote- ja hankesuunnittelumateriaali sekä videot henkilöstötilaisuuksista. Tutkimuksesta on rajattu pois muu hankkeen tuottama kirjallinen materiaali sekä ministeriökohtaiset kahvitilaisuudet.</p> <p>Tutkimuksen ensimmäinen osa, viitekehys organisaation viestinnälle (viestintäympäristö), rakennettiin analysoimalla aineistosta Scheinin organisaatiokulttuuriteorian mukaisia perusolettamuksia ja vertaamalla niitä organisaation ja hankkeen sisäiseen ohjeistukseen sekä organisaation aikaisempiin viestintätutkimuksiin.</p> <p>Tutkimuksen toisessa osassa analysoitiin viestintätoimenpiteitä sisällöllisesti. Tutkimusmetodina käytetään tekstianalyysia, tarkemmin diskurssi- ja sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että hankeviestinnän suunnitellut pääviestit ovat organisaatiokulttuurin näkökulmasta helposti omaksuttavia. Kehityskohteiksi esitetään</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– merkitysten selkeyttämistä hankeviestijöille</li> <li>– proaktiivista ja kasvokkaista otetta viestintään ja</li> <li>– muutosagenttiverkostoa.</li> </ul> |   |
| <p><b>Asiasanat</b><br/>muutosviestintä, organisaatiokulttuuri, sisäinen tiedotus</p>  |   |

# Sisällys

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Johdanto.....  | 1  |
| 2   | Valtioneuvoston kanslia.....                               | 3  |
| 2.1 | Valtioneuvoston ja valtioneuvoston kanslian toiminta ..... | 3  |
| 2.2 | Valtioneuvoston kanslian organisaatorakenne.....           | 4  |
| 2.3 | Arvot .....  | 5  |
| 3   | Valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015.....                  | 6  |
| 3.1 | Valmistelu- ja ohjausvastuut .....                         | 7  |
| 3.2 | Aikataulu .....  | 8  |
| 4   | Kulttuuri ja viestintä muuttuvassa organisaatiossa.....    | 9  |
| 4.1 | Organisaatiokulttuuri .....                                | 9  |
| 4.2 | Viestinnän rooli organisaatiossa.....                      | 11 |
| 4.3 | Muutosviestintä organisaatiossa.....                       | 13 |
| 4.4 | Valtioneuvoston kanslian viestinnän periaatteet .....      | 15 |
| 5   | Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus.....            | 16 |
| 5.1 | Desk-katsaus .....   | 16 |
| 5.2 | Kulttuurin perusolettamusten analyysi.....                 | 17 |
| 5.3 | Virallisen viestinnän analyysi .....                       | 18 |
| 5.4 | Viestinnän arviointi .....                                 | 20 |
| 5.5 | Tutkimuksen luotettavuus.....                              | 20 |
| 6   | Sisäinen viestintä valtionhallinnon selvityksissä.....     | 21 |
| 6.1 | VISA-tutkimus.....   | 21 |
| 6.2 | Sisäisen viestinnän ja tiedonkulun tutkimus.....           | 22 |
| 6.3 | Viestintänäkemyksen yhtenäisyys .....                      | 23 |
| 7   | Viestintä VNHY 2015 -hankkeessa.....                       | 24 |
| 7.1 | Pääviestit ja viestinnän luonne.....                       | 24 |
| 7.2 | Arvot ja visio pääviesteissä.....                          | 25 |
| 7.3 | Viestinnän vastuut.....                                    | 25 |
| 7.4 | Viestintäkanavat ja viestinnän sisällöt .....              | 26 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 8    | Viestintäympäristö organisaatiokulttuurin näkökulmasta .....                              | 26 |
| 8.1  | Mikä on valtioneuvoston rooli ympäristössään? .....                                       | 26 |
| 8.2  | Mitä ”muutos” merkitsee? Kuka siitä päättää? .....  | 27 |
| 8.3  | Aikaa koskevat oletukset .....  | 27 |
| 8.4  | Minkälainen ihminen on suhteessa itseensä ja lähiympäristöönsä? Mikä ihmistä motivoi? ... | 27 |
| 8.5  | Minkälaisin tavoittein työtä pitäisi tehdä? Mistä lähtökohdista? .....                    | 28 |
| 8.6  | Miten ihmiset toimivat keskenään? Ketkä toimivat yhdessä?.....                            | 29 |
| 8.7  | Viestintäympäristö kulttuurin näkökulmasta .....  | 29 |
| 9    | Hankkeen kirjallinen viestintä ja sidosryhmäkatsaus .....                                 | 30 |
| 9.1  | Tiedotetyypit .....   | 31 |
| 9.2  | Sidosryhmien reaktiot .....   | 33 |
| 9.3  | Yhteenveto .....  | 34 |
| 10   | Henkilöstötilaisuudet ja muutospuhe .....   | 34 |
| 10.1 | Puhujat henkilöstötilaisuuksissa .....  | 35 |
| 10.2 | Yleisö henkilöstötilaisuuksissa.....  | 35 |
| 10.3 | Hankeviestijöiden puheet.....   | 37 |
| 10.4 | Henkilöstö asiantuntijoina: puheet 1 ja 2 .....   | 38 |
| 10.5 | Johdon asettama kehityshanke: puheet 3 ja 4 .....   | 39 |
| 10.6 | Tulevaisuuden uhka: puhe 5 ja organisaatiota pyyhkäisevä tsunami.....                     | 40 |
| 10.7 | Yhteinen uhraus: puheet 6 ja 7 .....  | 41 |
| 11   | Yhteenveto ja johtopäätökset.....   | 41 |
| 11.1 | Viestinnän periaatteiden toteutuminen.....  | 41 |
| 11.2 | Pääviestien ilmeneminen .....   | 43 |
| 11.3 | Viestintäkanavat ja kulttuuri .....   | 44 |
| 11.4 | Lopuksi.....  | 44 |
|      | Lähteet.....  | 46 |
|      | Liite 1. VNHY-hankkeen viestintätoimenpiteet ja tapahtumat I ja II vaiheissa.....         | 50 |

# 1 Johdanto

Valtioneuvoston kansliaan vuonna 2015 perustettava valtioneuvoston hallintoyksikkö on tällä hetkellä yksi valtionhallinnon merkittävimmistä organisaatiouudistushankkeista. Hallintoyksikön tehtävä on ”johtaa, yhteen sovittaa ja kehittää” paitsi valtioneuvoston yhteisiä hallinto- ja palvelutoimintoja, myös organisaatiokulttuuria. Ministeriöiden hallinto- ja palvelutoiminnot yhdistävään yksikköön ja samalla valtioneuvoston kanslian alaisuuteen siirtyy keväällä noin 250 valtionhallinnon työntekijää.

Yksikön työstäminen käynnistettiin tammikuussa 2014, kun VNHY 2015 -hanke aloitti toimintansa. Hanke valmisteleo tulevan hallintoyksikön rakenteen, ja sen velvollisuutena on myös viestiä toiminnastaan henkilöstölle ja sidosryhmille.

Tammikuussa 2014 aloitin myös puolivuotisen harjoitteluni kanslian viestintäosastolla. Toivoin löytäväni harjoittelupaikastani aiheen opinnäytetyölle, ja viestintäpäällikkö Päivi Paasikoski vinkkasi minulle muutoshankkeesta, jota en lainkaan tuntenut vielä alkutalvella. Ryhdyin seuraamaan hankkeen henkilöstötilaisuuksia sekä keräämään aineistoa. Näin alkoi myös tutkimusmatkani poliittisen päätöksenteon vaiheista täytöntöönpanoon. Tutustuin samalla työyhteisöni sisäisten selvitysten ja julkaisujen kautta. Koska tausta-aineistoa löytyi runsaasti ja kyselyillä jo verrattain usein selviteltiin henkilöstön näkemyksiä, halusin omassa työssäni paneutua sisäisen viestinnän alkulähteille.

Muutokset organisaatiossa ja muutosviestintä organisaation sisällä koetaan työyhteisössä asioiksi, joissa on vaikea onnistua täysin – valtioneuvoston kansliakaan ei tällä saralla ole poikkeus.

Tutkimusongelmani on

Miten VNHY 2015 -hankkeen virallista viestintää voidaan kehittää?

Lähestyn ongelmaa seuraavin tutkimuskysymyksin:

- Minkälainen on valtioneuvoston kanslian viestintäympäristö?
- Millaista hankkeen muutosviestintä on institutionaalisilla kanavilla?

Työni empiirinen osio muodostaa kaksi puolta. Ensin pyrin saamaan kuvan organisaation viestintäympäristöstä tarkastelemalla organisaation tuottamia arvo- ja viestintäohjeistuksia sekä aiemmin toteutettuja viestintätutkimuksia. Täydennän kuvaa analysoimalla

henkilöstön organisaatiossa tuottamaa muutoskeskustelua Scheinin kulttuuristen perusolettamusten kautta. Viestintäympäristöllä tarkoitan toisaalta organisaation näkemyksiä viestinnästä ja toisaalta organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria. Tarkoituksena ei ole arvioida kohdeorganisaation viestinnän yleisiä periaatteita vaan tarkastella niiden toteutumista käytännössä. Viitekehys viestinnän onnistumiselle haetaan organisaation luomien viestintäperiaatteiden ja -tavoitteiden kautta.

Toinen puoli empiriasta käsittelee muutosviestintää virallisilla kanavilla. Aineisto on rajattu tutkimusaikavälillä ilmestyneisiin tiedotteisiin ja henkilöstötilaisuuksien puheisiin.

Tarkastelen viestinnän sisällön perusteella määrittyvää yleisöä ja keinoja, joilla muutosta perustellaan ja oikeutetaan työyhteisössä.

Tarkastelunäkökulmani nojaa sosiaaliseen konstruktivismiin, jonka mukaan ihmiset rakentavat inhimillinen todellisuutensa yhdessä jaettujen merkitysten kautta. Tämän vuoksi tutkimusongelmaan vastaaminen onnistuu parhaiten vastaamalla kahteen tutkimuskysymykseen, joista toinen kartoittaa viestinnän taustoja ja toinen paneutuu itse viestintätoimenpiteisiin.

Hankkeen käsittely työssäni rajautui tammikuusta elokuuhun 2014 hankkeen I ja II vaiheisiin, jolloin organisaatiomuutoksen tarkat yksityiskohdat olivat vielä hämärän peitossa, ja viestinnällisesti tärkeintä oli informoida ja motivoida henkilöstöä tulevaan muutokseen. Viestinnän näkökulma on rajattu sisäiseen viestintään.

Tarkoituksena ei ole ottaa kantaa organisaatiouudistuksen sisältöön vaan tarkastella tapoja, joilla muutosta perustellaan ja joilla sitä markkinoidaan tapausorganisaatiossa.

Tutkimusongelma on ajankohtainen, sillä muutostyö jatkuu tammikuussa 2015.

Silverman (2006, 16) toteaa, että epätavallinen lähestymistapa jonkin yhteisön ongelmaan voi paljastaa jotakin uutta ongelman lähtökohdista. Koska tutkielmani lähestymistapa poikkeaa organisaation tuottamista aikaisemmista selvityksistä, se saattaa avata uusia näkökulmia muutostyöskentelyyn.

Kiitän erityisesti sisäisen viestinnän asiantuntija Suvi Aaltosta kommentteista ja kehitysehdotuksista työni aikana.

## **2 Valtioneuvoston kanslia**

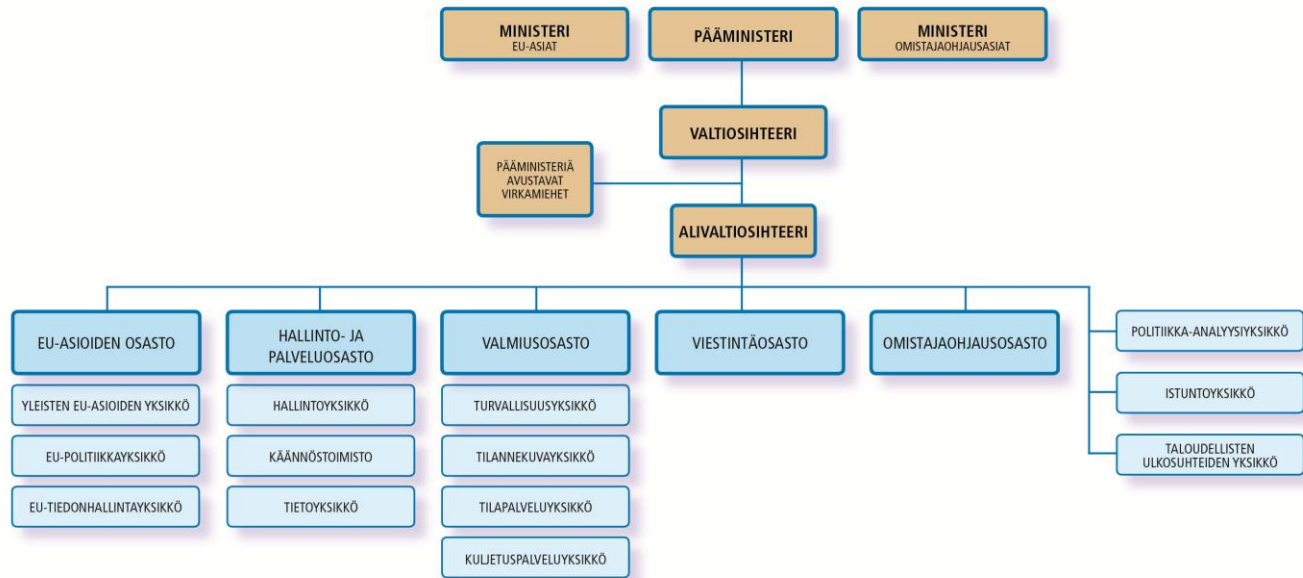
### **2.1 Valtioneuvoston ja valtioneuvoston kanslian toiminta**

Valtioneuvosto voidaan määritellä valtioneuvoston yleisistunnon sekä ministeriöiden muodostamaksi hallitus- ja hallintoasioiden päätöksentekuelimeksi. Nykyisin valtioneuvostossa on 12 ministeriötä, joiden tehtävänä on huolehtia oman toimialansa valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta sekä hallinnon toiminnasta.

(Valtioneuvoston kanslia 2014a) Toiminta siis jakautuu kahtia nk. substanssiasioihin sekä ministeriön toimintaa ylläpitävään ja mahdollistavaan hallintoon.

Valtioneuvoston kanslian ydinfunktio on mahdollistaa pääministerin työ. Kanslialle kuuluvat yhteiskuntapoliittiset suunnittelutehtävät ja sellaiset asiat, jotka eivät sisälly muiden ministeriöiden toimialaan. Kanslia myös edistää valtioneuvoston ja hallinnonalojen yhteistyötä: se muun muassa avustaa hallituksen ja eduskunnan työn yhteen sovittamista ja tuottaa seuranta-aineistoa hallitusohjelmaan, jonka toimeenpanoa pääministeri valvoo. Valtioneuvoston kanslia on toiminut nykyisellä nimellään vuodesta 1918, mutta ministeriö se on ollut vasta vuodesta 1996.

## 2.2 Valtioneuvoston kanslian organisaatorakenne



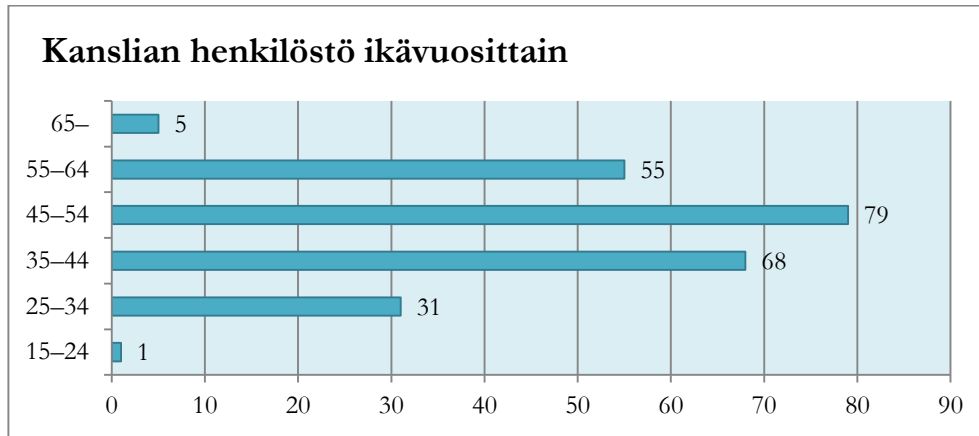
Kuvio 1. Valtioneuvoston kanslian organisaatiokaavio (Valtioneuvoston kanslia 2012)

Valtioneuvoston kanslian organisaatio on jaettu toimintatehtäviensä mukaan kuuteen osastoon ja kolmeen erilliseen yksikköön. Osastonjohtajien esimiehenä toimii alivaltiosihtööri. Hän vastaa kanslian operatiivisesta toiminnasta, kun taas poliittisten päätösten toteuttajana eli hallitusohjelman periaatteiden toteutumisen valvojana ja pääministerin lähimpänä apuna toimii valtiosihtööri. Kanslian organisaatorakenteen ja tehtävät määrittää valtioneuvoston kanslian työjärjestys (16.5.2012/242).

Viimeisin valtioneuvoston kanslian organisaatiouudistus on julkisten tiedotteiden mukaan ollut vuonna 2012 (Valtioneuvoston kanslia 2012). Pienemmässä mittakaavassa organisaatiomuutoksia tapahtuu, kun hallituskokoonpanon vaihdoksen yhteydessä vaihtuu ylin johto.

Vuonna 2013 valtioneuvoston kansliassa työskenteli kanslian palkkaamina 239 henkilöä, joista n. 75 % oli vakituisessa virassa. Henkilöstön keski-ikä oli 47 vuotta. (Valtioneuvoston kanslia 2013a, 36–39)





Kuvio 2. Valtioneuvoston kanslian henkilöstön ikäjakauma (n=239).

Lähtövaihtuvuutta mitataan vakituisesta henkilöstöstä vuositasolla, ja vuonna 2013 vaihtuvuus oli 5 %. Vaihtuvuus on ollut alle 5 % vuodesta 2008, ja viimeisen yhdeksän vuoden lähtövaihtuvuustrendi on ollut laskeva vuotta 2013 lukuun ottamatta. (Valtioneuvoston kanslian tilinpäätökset 2004–2013) Organisaatiomuutokset eivät näytä aiheuttaneen merkittävää muutosta henkilöstövaihtuvuudessa.

### 2.3 Arvot

Valtioneuvoston kanslia on julkaissut muutamia sisäisiä ohjeita liittyen organisaationsa arvoihin. Näitä ovat huoneentaulu, työkuultuurin pilarit sekä arvokäsikirja vuodelta 2008. Julkilausutuilla arvoilla on tarkoitus luoda normatiiviset perusteet henkilöstön toimintatapoihin työssä.

Kanslian arvot (Valtioneuvoston kanslia 2008) tiivistettyinä ja auki selitettyinä arvokäsikirjaa mukaillen ovat

- avoimuus

Tietoa jaetaan toisille. Asioita valmistellaan ja käsitellään yhdessä.

- asiantuntemus

Asiantuntijuus työssä tarkoittaa perehtyvää, suunnitelmallista ja kehittävää työskentelyä.

Arvon kohdalla korostetaan myös yhteistä tekemistä ja asiakaslähtöisyyttä.

- dynaamisuus

Muutoksia ennakoidaan, ja niihin suhtaudutaan joustavasti ja aloitteellisesti. Dynaamisuus merkitsee myös verkostoituneisuutta.

- vastuullisuus

Työhön sitoudutaan, ja suunnitelluista aikatauluista pidetään kiinni. Yhteisöllisyys näkyy luottamuksena ja avuliaisuutena muita kohtaan.

### **3 Valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015**

Valtioneuvoston hallintoyksikkö perustetaan valtioneuvoston kansliaan vuonna 2015.

Yksikön on tarkoitus johtaa keskitetysti, kehittää ja tuottaa joitakin valtioneuvoston yhteisiä hallinto- ja palvelutehtäviä.

Hankesuunnitelman (Valtioneuvoston kanslia 2014c) mukaisesti yksikön vastuulle määrätään seuraavat osa-alueet:

- ”yhteinen hallinto, hallinto- ja palvelu prosessit [sic], niiden kehittäminen sekä valtioneuvoston toiminnan ja toimintatapojen kehittäminen (kokonaisarkkitehtuuri)
- sisäinen toiminnan ja talouden suunnittelu,
- taloushallinto, maksuliike, kirjanpito, tilinpäätös ja toimintakertomus sekä näihin liittyvä ohjaus, maksullisen palvelutoiminnan ohjaus ja hankintatoimen johtaminen sekä valtioneuvoston kehittäminen pitemmällä aikavälillä yhdeksi kirjanpitoyksiköksi,
- henkilöstö- ja työnantajapolitiikka, henkilöstön hankinta ja sen periaatteet, johtamisen ja henkilöstön kehittäminen, työolosuhteet ja työterveydenhuolto, palvelussuhteen ehdot, palkka-, työaika- ja matkahallinto sekä tarkentavat virkaehtosopimukset sekä osallistumisjärjestelmät,
- tietohallinto, tietohallinnon kokonaisarkkitehtuuri, sähköinen asiointi ja sähköiset palveluprosessit, tiedonhallinta ja tietoturva, ICT-hankehallinta, perustietotekniikka ja -palvelut,
- kirjaamo- ja arkistotoiminta, asiakirjahallinto, tiedonohjaus ja arkistonmuodostaminen,
- kirjastot, informaatio- ja muut tietopalvelut,
- käännös- ja kielipalvelut,
- toimitilat ja niiden varustaminen sekä virasto-, toimisto-, materiaali- ja tekniset palvelut,
- sisäinen turvallisuus ja varautuminen,
- sisäisen viestinnän tuki, visuaalinen ilme, graafiset ohjeet, esittelymateriaalit ja julkaisutoiminta,
- hankinta- ja muut sopimusasiat ja oikeudelliset asiamiespalvelut.”

Hallintoyksikön alaisuuteen muista ministeriöistä siirtyy suoraan noin 250 henkilöä, ja välillisesti sen kanssa esimerkiksi rekrytointi- ja palkanmaksuasioissa saattaa tulevaisuudessa asioida koko valtioneuvoston henkilöstö, n. 4000 henkilöä. Hallintoyksikkö tulee toimimaan valtioneuvoston kanslian alla, jonka henkilöstömäärän voi arvioida kaksinkertaistuvan.

Kun hallinto- ja palvelutoiminnot toteutetaan 12 ministeriön sijasta yhdessä paikassa, on tavoitteena hankkeen mukaan parantaa paitsi tehokkuutta, myös yhtenäistää koko valtioneuvoston toimintakulttuuria (Valtioneuvoston kanslia 2014c, 4).

VNHY 2015 -hankkeen taustalla on keskushallinnon uudistamiskokonaisuus KEHU, joka koostuu valtioneuvoston hallintoyksikön perustamisen lisäksi neljästä muusta osa-alueesta, jotka ovat valtiovarainministeriön vastuulla. Hallitusohjelman sekä rakennepoliittisen ohjelman tavoitteet määrittelevät perustan uudistukselle, jonka hallitus on linjannut kesäkuussa 2012.

### **3.1 Valmistelu- ja ohjausvastuut**

Valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015 -hanke kuuluu valtioneuvoston kanslialle. Hanketta valmistelevat toiminta-aluekohtaiset hankepäälliköt valmisteluryhmien kanssa, ja valmistelua ohjaa alivaltiosihteeri. Päätoimisia hankepäälliköitä hankejohtaja mukaan lukien on nimitetty kuusi, ja oman toimen ohella hankepäällikön roolissa on viisi henkilöä.

Hanketta ohjaavat kansliapäällikkökokous ja kansliapäälliköiden ohjausryhmä. Kansliapäällikkökokouksen tehtävä yleisesti on käsitellä valmisteilla olevia poikkihallinnollisia strategisen tason asioita (Valtioneuvoston kanslia 2014b, 39). Siihen kuuluvat ministeriöiden kansliapäälliköt (kansliassa, ulkoasiainministeriössä ja valtiovarainministeriössä valtiosihteeri). Hankkeen kansliapäälliköiden ohjausryhmä muodostuu sisäministeriön, liikenne- ja viestintäministeriön, valtiovarainministeriön, maa- ja metsätalousministeriön sekä oikeusministeriön kansliapäälliköistä ja valtioneuvoston

kanslian valtiosihteeristä (Valtioneuvoston kanslia 2014c, 7–8 ja 2014a).  
Hallituspuolueiden puheenjohtajat tekevät hankkeen lopulliset linjaukset.

### **3.2 Aikataulu**

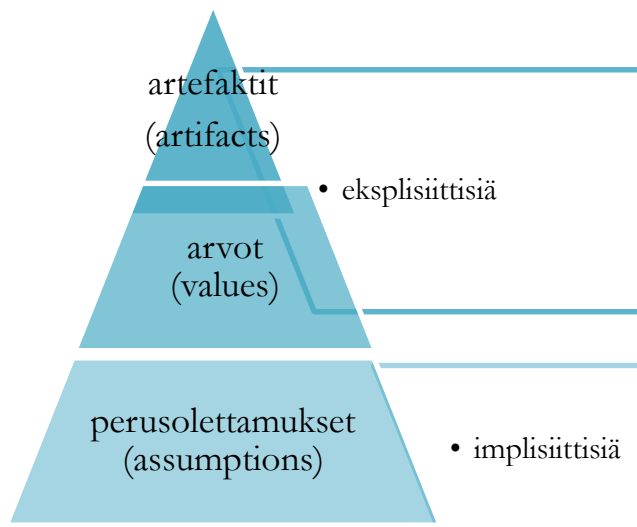
Hanke on jaettu kolmeen vaiheeseen. Opinnäytetyöni käsittelee hankkeen I ja II vaiheita, jotka on toteutettu kevään ja kesän 2014 aikana. Ensimmäisessä vaiheessa (30.1.–30.4.2014) laadittiin koottavia tehtäviä koskevat linjaukset, jotka hallituspuolueiden puheenjohtajat hyväksyivät 13.5.2014. Toisessa vaiheessa laadittiin linjausten pohjalta ne säädösmuutos-, talousarvio-, ja muut muutosehdotukset, joita tarvitaan tehtävien ja voimavarojen kokoamiseksi. Ehdotukset lähtivät ministeriöihin lausuntokierrokselle 16.6.2014 (HARE). Syyskuussa 2014 on alkanut III vaihe, jossa siirtyvät työtehtävät on määritelty. Viimeisessä vaiheessa korostetaan erityisesti muutostyöskentelyä yhdessä henkilöstön kanssa.

## 4 Kulttuuri ja viestintä muuttuvassa organisaatiossa

Luvussa avaan tutkielman keskeisiä käsitteitä teoreettisen lähestymisen kautta. Tarkastelen organisaatiokulttuuria arvojen asettajana ja yhteisön toiminnan perustana, minkä jälkeen esittelen viestinnän tehtäviä organisaatiossa yleisesti ja tarkemmin sisäisen viestinnän sekä muutosviestinnän näkökulmasta. Organisaatiossa käydään muutoksen yhteydessä muutospuhetta, jonka tarkoitusta avaan. Lopuksi esittelen valtioneuvoston kanslian viestinnän periaatteet ja vertaan niitä teoriaan.

### 4.1 Organisaatiokulttuuri

Schein (1987, 24) määrittelee organisaatiokulttuurin joukoksi ryhmän yhteisiä perusolettamuksia ja uskomuksia. Perusolettamukset ja uskomukset ovat tiedostamattomia, ja ne omaksutaan ryhmän muilta jäseniltä. Niitä tarvitaan ryhmän säilymiseen ja sisäiseen yhdentymiseen. Kulttuuri ilmentyy artefaktien ja arvojen kautta, jotka ovat ryhmän luomia ja tiedostamia. Jakoa kuvataan usein jäävuorena, sillä tarkoitus on havainnollistaa, miten pieni osa kulttuurista itse asiassa on näkyvää, julkilausuttua tai edes tiedostettua. Organisaatiossa on yhteinen pääkulttuuri, mutta sinne voi syntyä alakulttuureita, joiden arvot, normit tai uskomukset poikkeavat yleisestä (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 18; Schein 1987, 14).



Kuvio 3. Organisaatiokulttuurin kolme tasoa (Schein 1987, 17)

Artefaktit ja arvot ovat yhteisössä julkilausuttuja ja tiedostettuja. Artefaktit ovat kulttuurin näkyvästi tuottamia julkilausumia, kuten asiakirjoja, tapahtumia, tapoja puhua ja elehtiä: niissä heijastuvat kulttuurin yhteisesti hyväksymät arvot, jotka on opittu yhteisen historian ja kokemusten myötä. Juholinin (1998, 63–64; 210) mukaan arvoilla yhteisöt erottautuvat toisistaan; ne toimivat johtamisen perustana, ja niillä korostetaan yhteistä kulttuuria. Julkilausututkaan arvot eivät heijastu toimintaan, mikäli ne eivät ole linjassa perusolettamusten kanssa (Schein 1987, 17). Juholin (1998, 65) täydentääkin, että arvot on yhteisössä konkretisoitava, jotta niistä tulisi osa arkea.

Esimerkiksi työyhteisön työskentelytavoissa realisoituvat perusolettamukset muodostavat organisaatiokulttuurin alimman tason. Olettamukset ovat tiedostamattomia, perusteellisia käsityksiä elämästä. Ne rakentuvat viidestä osa-alueesta, jotka ovat keskenään riippuvuussuhteessa. Nämä osa-alueet ovat

- organisaation suhde ympäristöön
- todellisuuden ja totuuden luonne
- tila- ja aikakäsitys
- käsitys ihmisluonnosta. (Schein 1987, 17, 100)

Organisaation suhde ympäristöön kuvaa, miten yhteisö näkee itsensä osana toimintaympäristöään. Kysymys on siitä, miten vahvasti organisaatio kokee ympäristön vaikuttavan sen olemassaoloon. Käytännössä osa-alue tiivistyy organisaation toiminta-ajatukseen.

Todellisuuden ja totuuden luonne organisaatiossa viittaa siihen, mitä organisaatio pitää oikeana tietona. Nämä perusoletukset kuvastavat ”ryhmän jäsenten toimintatapa[a] ja tapa[a] määrittellä, mikä on merkityksellistä informaatiota ja kun sitä on tarpeeksi, päättää[kö] ryhmä ryhtyä toimiin ja mitä se tekee”. Ryhmä määrittelee, mihin todellisuuden tasoon kulloinenkin totuus sopii ja näin, miten siitä päätetään. Asioita voidaan määrittellä esimerkiksi tieteellisesti, sosiaalisesti tai yksilöllisesti. (Schein 1987, 100–121)

Jokainen kulttuuri muodostaa käsityksiä ajan luonteesta. Organisaatio voi suuntautua menneisyyteen, nykyhetkeen tai tulevaisuuteen. Lisäksi kulttuuri määrittää, miten aikaa voi jakaa: voidaanko samanaikaisesti tehdä useita asioita, vai nähdäänkö aika lineaarisesti jakautuvana hyödykkeenä. Kulttuurista kertoo myös yhteisen tilan jakautuminen: mikä ylipäänsä nähdään yhteisenä tilana, ja missä menee henkilökohtaisen tilan raja. (Schein 1987, 100–121)

Organisaatiokulttuurissa jaetaan myös käsitys siitä, millainen ihminen pohjimmiltaan on. Onko ihmisluonto pohjimmiltaan hyvä vai paha, ja missä määrin ihmisen on mahdollista kehittyä? Esimerkiksi organisaation palkkaus- ja valvontajärjestelmät heijastelevat kulttuurin käsitystä ihmisyydestä (jos ne siis on omaksuttu implisiittiselle tasolle). (Schein 1987, 100–121)

Loput organisaatiokulttuurin piirteet nousevat edellä käsiteltyjen kulttuuripiirteiden yhdistelmästä. Yhteisön ihmiskäsitys ja suhde toimintaympäristöön muodostavat yhdessä käsityksen toiminnan luonteesta. Sisäistä ympäristöä taas kuvaa ihmissuhteiden luonne, joka sisältää hierarkiaan ja vertaissuhteisiin liittyvät käsitykset. (Schein 1987, 100–121)

Mattilan (2008, 20–21) mukaan organisaatiokulttuurista riippuu, miten sopeutuvainen organisaatio on muutosta kohtaan. Tämän vuoksi organisaatiokulttuurin kartoitus on tarpeen ennen muutostyöhön ryhtymistä (Mattila 2007, 107).

## **4.2 Viestinnän rooli organisaatiossa**

Juholinin (1999, 15–17) mukaan organisaatiokulttuuria ja yhteisön tuottamaa viestintää ei voi erottaa toisistaan. Kulttuuri luo olosuhteet viestinnälle ja viestinnällisyydelle eli sille, miten kykenevä ja halukas organisaatio on viestimään. Viestintä on väline, joka mahdollistaa yhteisöjen olemassaolon ja ylläpitää sitä ilmentäen samalla kulttuuria. Ajatusta heijastelee myös Åbergin (1997, 222) näkemys siitä, että monet työyhteisöjen viestintäongelmat saattavat ilmentää syvempiä, työyhteisön toimintaan liittyviä ongelmia.

Aikaisemmin inhimillistä viestintää on tarkasteltu lineaarisena prosessina, jolla on määritettävissä olevat etenemisvaiheet (Aula 2000, 54). Viestintä ei kuitenkaan ole informaation konemaista siirtämistä, sillä vastaanottaja tulkitsee aina saamaansa informaatiota ja tuottaa sille oman merkityksensä. Se on väline vuorovaikutukseen, ja sen kautta vähintään kaksi viestijää ilmaisee ja välittää toisille merkityksiä. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 41–42; Åberg 1997, 27–30) Kahdenkeskisestä tai pienryhmäviestinnästä organisaatioviestintä poikkeaa siten, että se on tavoitteellista ja organisoitua niin sisältöjensä kuin kanaviensa puolesta (Åberg 1997, 31).

Aula (1999, 145) jakaa organisaatioviestinnän funktioista riippuen kahteen lajiin, integroivaan ja dissipatiiviseen. Ensimmäinen on luonteeltaan suunniteltua, kontrolloitua ja reaktiivista. Integroivalla viestinnällä ylläpidetään organisaatorakenteita. Reaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, että viestintätapahtuma syntyy vasta sen jälkeen, kun viestintää vaativa tilanne on tapahtunut (Juholin 1998, 199). Integroiva viestintä hillitsee näin muutosta, joka syntyy virallisen organisaatorakenteen ulkopuolella. Integroivan viestinnän muodot ovat usein kirjallisia, jolloin vuorovaikutusta ei synny. Ajoituksensa ja kasvottomuutensa vuoksi integroiva viestintä luo riskin huhupuheelle. (Juholin 1999, 199) Dissipatiivinen viestintä on osallistavaa, uutta luovaa ja proaktiivista (Aula 1999, 145). Juholin (1999, 200) puhuu ennakkoon viestintätilanteisiin varautuvasta proaktiivisesta viestinnästä, jonka luonnetta kuvaa jatkuvuus sekä vuorovaikutteisuus.

Organisaation viestintä tapahtuu erilaisilla areenoilla. Muodollisia ja suunniteltuja eli institutionaalisia viestintäkanavia ovat esimerkiksi henkilöstötilaisuudet ja tiedotteet. Näiden vastapainona, usein epävirallisesti, syntyy spontaaneja areenoita muun muassa käytäväkeskusteluiden muodossa. Viestintään kuuluu niin integroivuus kuin dissipatiivisuus, joita Aula nimittää viestinnän kaksoisfunktioiksi. Integroivaa tehtävää toteuttavat institutionaaliset kanavat, kun taas vapaamuotoisella spontaanilla arenalla dissipatiivinen luonne on todennäköisempää. (Aula 2000, 114–116) Mattila (2006, 15) puhuu organisaatiossa ylipäänsä olevasta virallisesta rakenteesta, jonka rakenteet on



määritelty fyysisesti. Epävirallinen organisaatio on ”kansalaisyhteiskunnan kaltainen puoli”, jonka toiminnan muodot eivät ole ennalta määriteltyjä.

Työntekijät saattavat joutua käsittelemään organisaatioissa sähköisen tiedonvälityksen myötä valtavasti informaatiota päivittäin. Smythe (1996, 44) esittääkin, että viestinnän ammattilaisen rooli organisaatiossa on ennen kaikkea kohdentaa informaatio oikea-aikaisesti oikealle yleisölle, jotta tärkeä tieto ei huku hälyyn. Toisaalta vastuu on myös vastaanottajalla ja erityisesti organisaation johdolla, jonka asema korostuu uuden informaation selittäjänä ja perustelijana. Theis (1994, teoksessa Juholin, 57, 1998) toteaa, että yhteisön jäsenet itse määrittävät informaationtarpeensa parhaiten.

### **4.3 Muutosviestintä organisaatiossa**

VNHY 2015 -yksikön perustaminen on organisaatiofuusio, jossa ministeriöiden hallintotoiminnot yhdistetään. Laajemmasta näkökulmasta sen on myös tarkoitus yhdistää koko valtioneuvoston kulttuuria (Heinonen 2014). Juholinin (2001, 242) mukaan monisuuntainen, vuorovaikutuksellinen viestintä on erityisen tärkeää, kun kyseessä on laaja toimintatapojen muutos. Muutosviestinnän sisältö on laajempi kuin organisaation päivittäisviestintä, sillä muutosviestinnän avulla sekä kuvataan että toteutetaan muutosta (emt., 242). Tässä opinnäytetyössä muutosta tarkastellaankin ennen kaikkea sosiaalisena prosessina – miten jaettu merkityksiä pyritään vaihtamaan toisiin viestinnän kautta.

Smythen (1996, 41) mukaan viestinnän rooli muutostilanteessa on kaksiosainen: toisaalta muutoksen kohteena olevat tulee saada ymmärtämään muutoksen sisältö ja perusteet, ja toisaalta sen tulee tarjota henkilöstölle keinoja osallistua itse muutokseen. Taustalla on ajatus siitä, että muutos tulee omaksua ja ymmärtää, jotta se voidaan hyväksyä.

Muutosta käsittelevissä oppaissa, kuten Juholin, 2001; Åberg, 1997; sekä Mattila, 2007, korostetaankin henkilöstön sitoutumista edellytyksenä muutokselle. Sitoutunut henkilö on hyväksynyt tavoitteen ja työskentelee itsenäisesti myös sen toteutumiseksi (Åberg 1997, 153). Åberg (emt., 153) esittää Smythen tavoin, että sitoutuneisuus syntyy, kun henkilöstö kokee voivansa aidosti vaikuttaa ja olla mukana muutoksessa.

Kun henkilöstö otetaan mukaan muutostyöhön, luodaan uusia rakenteita organisaatioon. Tällöin Aulan (2000, 114–116) mukaan muutosviestinnän kanavien valinnassa on hyvä painottaa sellaisia vaihtoehtoja, jotka luovat dissipatiivista viestintää. Juutin, Rannikon & Saarikosken (2004, 76–77) mukaan organisaation johto tuo muutospuheessaan vaikutteita organisaation ulkopuolelta. Organisaation arjessa käytössä on kuitenkin erilainen kieli, minkä vuoksi tutkijat kysyvät, onko ylipäätään mahdollista yhdistää arjen ja muutoksen diskurssi siten, että muutospuhe lähtisi työyhteisön sisältä. Muutosviestinnän suurena haasteena tuntuu olevan ristiriita siitä, miten saada johto ja henkilöstö omaksumaan yhteinen merkitys muutokselle niin, että molemmat osapuolet ovat muutokseen sitoutuneita.

Muutoksesta puhuja luo organisaatiossa uusia valtarakenteita, kun kuulijat omaksuvat toistetut viestit. Juuti ym. (2004, 22, 34) näkee, että muutospuheilla luodaan todellisuuksia, jotka oikeuttavat muutosta. Muutospuheen tarkoituksena on aina oman neuvotteluaseman parantaminen, mutta puheessa pyrkimyksiä peitellään esimerkiksi puhumalla ympäristömuutoksista, jotka synnyttävät muutoksen. Tämä peittää toimijuutta: muutos ikään kuin lähtee käyntiin itsestään ilman ihmisten osallisuutta. Muutospuheen kautta pyritäänkin normalisoimaan tiettyjä toimintamalleja. Muutospuhe on siis itse asiassa retoriikkaa, jolla pyritään oikeuttamaan tietty tilanne siten, että sitä pidetään itsestään selvänä. (emt., 22)

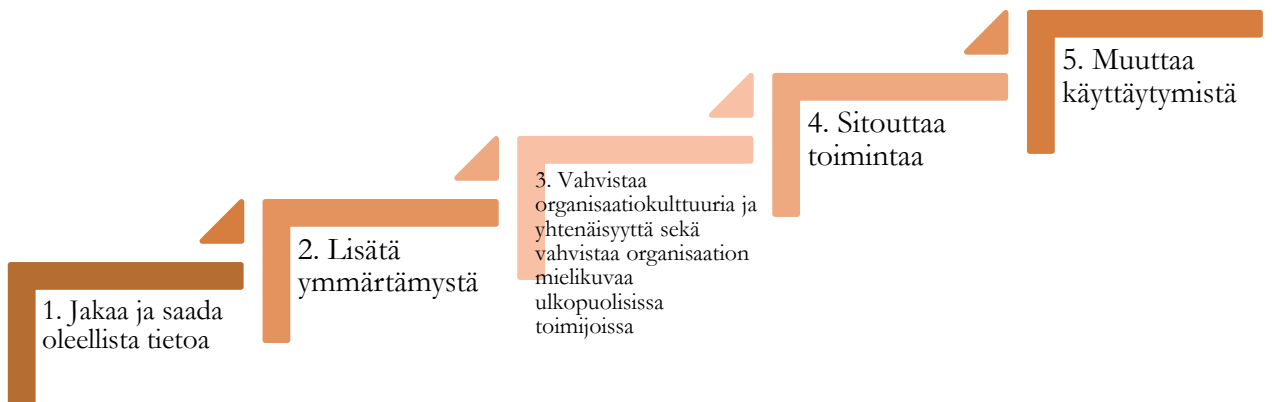
Organisaatiomuutoksen yhteydessä puhutaan usein muutosvastarinnasta. Mattila (2006, 25) käsittelee vastarintaa organisaation sekä sen jäsenten sisäisenä ominaisuutena. Valta ja vallan vastarinta eivät ole dikotomisias vaan yhteen kietoutuneita.

Muutosvastarinta erityisesti organisaation alimmilla tasoilla voi johtua tiedon ja osallistumismahdollisuuksien puutteesta tai vakiintuneesta kulttuurista, jossa on vaikea hyväksyä kyseessä olevaa muutosta. Toisaalta muutosvastaisimmat henkilöt voivat usein olla organisaation sitoutuneimpia ja vaikutusvaltaisimpiakin työntekijöitä, minkä vuoksi avoin keskustelu on muutostilanteessa erityisen tärkeää. (Mattila 2007, 80–82)

#### 4.4 Valtioneuvoston kanslian viestinnän periaatteet

Viimeisin valtionhallinnon viestintäsuositus on julkaistu vuonna 2010. Sen mukaan valtionhallinnon viestinnän yksi perustehtävä on luoda edellytyksiä yhteiskunnan vuorovaikutteiselle toiminnalle. Samoin sisäisen viestinnän tarkoitus on varmistaa, että yhteisön jäsenet saavat perusteet toiminnalleen ja tarpeellisen tiedon työhönsä.

Sisäinen ohje, käsikirja valtioneuvoston kanslian viestinnästä, on laadittu vuonna 2011 osin viestintäsuosituksen pohjalta (Valtioneuvoston kanslia 2011, 9). Sekä viestintäsuositus että käsikirja korostavat viraston johdon ja esimiesten roolia sisäisessä tiedonkulussa, mutta velvoittavat myös jokaisen työntekijän itsenäisenä tiedonhakijana sekä tiedon välittäjänä. Kaikilla on siis vastuu viestijöinä. (Valtioneuvoston kanslia 2010, 13; 2011, 21) Käsikirjaan on myös koottu erilliset ohjeet hanke- ja muutosviestintään. Muutosviestintään on luotu malli, joka esittää viestinnän tehtävät askeleina: jokainen taso toteutuu vain edellisen perustalle (Valtioneuvoston kanslia 2011, 39).



Kuvio 4. Muutosviestinnän askeleet (Valtioneuvoston kanslia 2011, 39).

Mallilla korostetaan, että vasta yhteisiä merkityksiä löydettyä saadaan aikaan yhteistä kulttuuria, joka mahdollistaa sitoutumisen ja lopulta muutoksen käyttäytymisessä. Erityisen tärkeinä viestintäkeinoina mainitaan epäviralliset kanavat ja viestintä kasvokkain.

Osallistamisen merkitys tuodaan yhdellä lauseella esiin:

”Mitä aikaisemmassa vaiheessa yhteisön jäsenet pääsevät osalliseksi muutokseen, sitä helpompi heidän on sitoutua askeliin matkalla kohti uutta.”

Valtionhallinnon viestintäohje noudattaa viestinnän dialogimallia, josta on kirjoittanut esimerkiksi Juholin (1998).

## **5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus**

Valitsin tutkimusstrategiakseni laadullisen tapaustutkimuksen. Laadullisessa tapaustutkimuksessa tutkitaan tyypillisesti rajattua, todellista ilmiötä syvällisesti omassa kontekstissaan (Farquhar 2012).

Jotta voisin tutkia ilmiötä mahdollisimman läheltä, olen valinnut aineistoksi olemassa olevan materiaalin, joka ilmiötä käsittelee. Aineisto on kerätty työharjoitteluni aikana 13.1.–11.7.2014.

Koska kysymys on kielen kautta ilmaistujen merkitysten etsimisestä ja niiden tulkinnasta, tutkimuksessa käytetään sekä sisällön- että diskurssianalyttistä tulkintaa. Ensimmäinen paneutuu tekstin merkityksiin kun taas toinen tapoihin, joilla merkityksiä tuotetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2010, 106)

### **5.1 Desk-katsaus**

Valtionhallinnon viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä VISAn tutkijaryhmä suosittelee, että viestintäyksiköiden tutkimuksissa pyrittäisiin kumuloituvaa tiedonkeruuseen (Valtioneuvoston kanslia 2005a). Siksi aloitin työni organisaatiossa aiemmin kerättyyn tutkimustietoon tutustumalla eli tekemällä desk-katsauksen. Tarkoituksena oli selvittää tutkimusten tavoitteita ja päällimmäisiä tuloksia, ja lopuksi verrata niitä toisiinsa. Lisäksi halusin selvittää, minkälainen käsitys viestinnästä tutkimuksissa heijastuu, ja ovatko näkemykset yhtenäisiä tutkimuksesta toiseen. Verkosta ja intranetistä löytyi kaksi sisäistä viestintää sivuavaa tai sitä käsittelevää tutkimusta. Osana esiselvitystä tutustuin myös hankkeen omaan viestintäsuunnitelmaan. Erityistä huomiota

kiinnitin siihen, minkälaisia arvoja ja visioita pääviestit heijastavat, ja ovatko ne yhtenäisiä jo vakiintuneiden arvojen kanssa.

## 5.2 Kulttuurin perusolettamusten analyysi

Juholinin (1999, 53) mukaan ”todellisuudessa viestit eivät useinkaan mene perille lähetetyssä muodossaan - - - vaan ne suodattuvat ja muuntuvat ihmisten motivaation, havaintojen ja kuuntelutottumusten kautta”. Viestintäympäristöä täydentääkseni tarvitsin vielä ensi käden tietoa kulttuurista, jotta voisin tehdä hypoteesin siitä, miten varsinainen muutosviestintä otetaan vastaan. Analysoin sovellettuna Scheinin (1987, 100) määrittelemiä perusolettamuksia, jotka muodostavat organisaatiokulttuurin pohjan. Muutoksen käsite on ollut keskiössä, minkä vuoksi esimerkiksi todellisuuden ja totuuden luonnetta ei ole käsitelty yleisesti vaan juuri VNHY 2015 -uudistuksen näkökulmasta. Aineisto on hankittu videoitujen henkilöstötilaisuuksien litteroidusta ryhmätyö- ja kysymysmateriaalista. Videot ovat olleet katsottavissa intranetin kautta. Ryhmätöitä on tehty tilaisuuksissa 21.1. ja 4.4., ja kysymyksiä on esitetty kaikissa tilaisuuksissa. Litteroitua materiaalia aiheeseen liittyen syntyi n. 6 liuskaa.

Menetelmänä on teoriasidonnainen sisällönerittely, jossa litteroidusta materiaalista on poimittu perusolettamusten ja niiden pohjalta laadittuihin kysymyksiin vastaavia virkkeitä. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria on toiminut analyysin johdattajana, eikä analyysin tarkoitus ole testata teorian toimivuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98).

Tiivistin aluksi litteroitujen virkkeiden kulttuuria kuvaavan sisällön perusajatukseen, jonka vein kulttuuripiirrettä kuvaavan otsikon alle. Kun samankaltaisia perusajatuksia alkoi piirtyä esiin, poimin kategorioista mielestäni ajatusta selkeimmin kirkastavan lainauksen. Päätely on tapahtunut väljän deduktiivisesti, jo olemassa olevan viitekehityksen kautta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116). Koska osallistujia oli kaikista ministeriöistä, voi analyysin katsoa kuvastavan koko valtioneuvostossa ilmi tulevia kulttuurin piirteitä. Ei ole olemassa oikeita tai vääriä perusolettamuksia: organisaatioissa luultavasti seuraa vähiten ristiriitoja silloin, kun käsitykset ovat kulttuurin sisällä suhteellisen samat (Schein 1987, 100). Tämän vuoksi erittelyssä pyrin saamaan Scheinin metodologian vastaisesti kaikki heterogeenisetkin

kulttuurikuvaukset esiin, jotta mahdollisia ristiriitoja voidaan nähdä. Organisaatiokulttuurin kuvaamisella onkin kaksi tavoitetta: yhtäältä tunnistamalla, missä määrin kulttuuri on yhtenäinen ja mitä piirteitä siihen sisältyy, voidaan arvioida, miten muutostyö käynnistyy organisaatiossa. Toisaalta piirteet tiedostamalla voidaan arvioida viestintäkanavien ja viestinnän sisällön toimivuutta kohderyhmälleen.

### **5.3 Virallisen viestinnän analyysi**

Intranet ja erityisesti valtioneuvoston yhteinen intra Senaattori on määritelty VNHY-hankkeen tärkeimmäksi viestintäkanavaksi (Valtioneuvoston kanslia 2014e): siellä julkaistaan kaikki hankkeen julkiset asiakirjat ja tiedotteet. Valtioneuvoston kanslian omassa Kabinetti-intranetissä on uutisvirta, jossa samojen, hankkeen omien tiedotteiden lisäksi on ilmestynyt viestintäosaston toimittamia tiedotteita ja uutisia kanslian toimintaan liittyen. Tarkastelen tiedotteita Kabinetista, sillä niiden julkaisupäivät ovat olleet suoraan näkyvillä ja näin ollen sijoitettavissa aikajanelle. VNHY-hankkeeseen liittyviä tiedotteita ilmestyi Kabinetissa 35 tammi- ja kesäkuun välillä. Määrä muodostaa noin 10 % aikavälin kaikista sisäisistä tiedotteista. Hankehenkilöstön lisäksi tiedotteita on laatinut Valtioneuvoston viestintäosasto.

Viestintäsuunnitelmassa puhutaan ”tiedon jakamisesta riittävästi ja selkeästi”.

Tiedoteanalyysin tehtävänä on kartoittaa, minkälaisia sisäisen viestinnän tiedotteita hankkeen I ja II vaiheessa on ilmestynyt, ja milloin ne ovat ilmestyneet suhteessa hankkeen eri vaiheisiin. Aluksi keräsin hankkeen kevään virstanpylväät ja viestintätoimenpiteet viestinnän jalkautus- ja viestintäsuunnitelman mukaisesti aikajärjestyksessä taulukkoon (liite 1). Tämän jälkeen poimin tiedotteet otsikoineen valtioneuvoston kanslian Kabinetti-intranetistä ja sijoitin ne taulukkoon. Taulukon tavoitteena on tuoda näkyviin, miten viestintätoimenpiteet sijoittuvat ajallisesti hankkeen tärkeiden päivämäärien, kuten ohjausryhmien kokousten, kanssa ja samalla tarkastella viestinnän ja tapahtumien määrää ja suhdetta toisiinsa.

Julkaisujen sisällönanalyysin avulla voidaan erityisesti selvittää, mistä uutisoidaan ja mistä taas ei, ja kuka julkaisussa todella puhuu (Juholin 2010, 96). On hyvä huomata, että Juholinin sisällönanalyysi poikkeaa Tuomen & Sarajärven (edellä käsitelty) kuvauksesta, jossa sisällön- ja diskurssianalyysin eroina esitetään nimenomaan ensimmäisen pyrkimys tutkia eksplisiittisiä ja toisen implisiittisiä merkityksiä.

Jaoin tiedotteiden sisällön aineistolähtöisen sisällönerittelyn menetelmin. Tällöin tyyppien määrää tai laatua ei ollut valmiiksi määritelty, vaan ne piirtyvät aineistosta esiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116). Uutiskolmion mukaisesti tiedotteen ydin ja tärkein sisältö löytyy ingressistä tai ensimmäisestä kappaleesta, minkä perusteella saatoin eritellä tiedotteet neljään tyyppiin. Kuvasin tiedotteiden tyyppisisällöt ja käsittelin yhteenvedossa niissä vaikuttaneita toimijoita ja kielellisiä keinoja.

Hankkeen julkisnäkyvyyden seuranta ei suoranaisesti koske sisäistä viestintää. Sisäinen viestintä välittää kuitenkin mielikuvia, ja ennakoivuuden periaatteisiin kuuluu viestiä organisaation asioista ennen kuin niistä keskustellaan julkisuudessa (Juholin 1998, 110–111). Verkko on julkinen paikka, jossa kaikki voivat viestiä: siellä siis voi toteuttaa sidosryhmien välillistä seurantaa (Juholin 2010, 112) mielikuvien suhteen. Myös sisäisen viestinnän on mielestäni hyvä seurata hankkeen näkyvyyttä verkossa ja toisaalta reagoida mahdollisiin signaaleihin. Tein sidosryhmäkatsauksen hakukoneella ja sijoitin tarkasteluaiakavälillä ilmestyneet ulostulot viestintätoimenpidetaulukkoon. Lopuksi tarkastelin sidosryhmien viestien näkymistä sisäisen viestinnän toimenpiteissä.

Tarkastelen hanketilaisuuksissa pidettyjä puheita tilaisuuksissa 21.1., 28.2. ja 4.4. Tilaisuudet on videoitu ja ne ovat olleet katsottavissa intranetissä. Aineistossa on seitsemän puhetta, jotka on aluksi litteroitu noin 30 liuskaksi. Kaikkien puheiden tavoite on saada henkilöstö hyväksymään muutos, ja voidaan olettaa, että ne ovat kaikki suunnattu henkilöstölle. Aineisto on luokiteltu käsitteellistämällä. Lähestymistapa on diskurssianalyttinen, sillä luokittelussa on tarkasteltu keinoja, joilla yleisöä motivoidaan kiinnostumaan hankkeesta sekä muutoksesta ja tutkittu, kenen ääni muutoksessa kuuluu ja

vaikuttaa. Kukin puheessa esiin tullut teema (esimerkiksi ”hankkeen toteutuminen”) on typistetty virkkeeseen, joka teeman lisäksi perustelee sitä (”poliittinen päätös on tehty”). Konstruoin litteroiduista puheista rungot, joka sisältävät tekstien pääväitettä tukevia väitteitä ja perusteluja. Jäsensin rungoista kausaaliketjuja (esimerkiksi ”yhdistetty henkilöstö” -> ”yksittäisen työsuhteen edut”) soveltaen Kakkuri-Knuutilan ja Heinosen (teoksessa Kakkuri-Knuutila, 1998, 290) esittämiä retorisen analyysin keinoja.

#### **5.4 Viestinnän arviointi**

Henkilöstödialogin seurannalla voidaan tarkastella toisaalta ennalta sovitun toteutumista ja toisaalta dialogin käytännön toimintaa. Muutosprosessi edellyttää sitoutuneisuutta, jota voidaan tarkastella muun muassa tutkimalla henkilöstön mielikuvia muutoksesta ja osallisuutta siihen. (Juholin 2010, 90)

Aikaisempien valtionhallinnolle toteutettujen kyselytutkimuksen vastausprosentti on jäänyt alhaiseksi ehkä sen vuoksi, että kyselytutkimuksia toteutetaan verrattain usein. Siksi koin luotettavammaksi tutkimuskeinoksi tutkia todellisia viestintätilanteita.

Arvioin hankeviestintää kahdella eri tasolla: miten se soveltuu viestintäympäristöönsä (toimijuuden ja osallistujien painotus; viestintäkanavien tärkeys) ja toisaalta toteuttaa hankkeen omaa viestintäsuunnittelua (pääviestien toisto ja toteutuneet viestintätoimenpiteet).

#### **5.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen tarkoitus ei ole tuottaa yleistettävää tietoa vaan lisätä ymmärtämystä tietyn ilmiön taustoihin ja tuottaa kehitysehdotuksia. Tutkimussuunnitelma on muotoutunut tutkimustyön aikana. Aineiston edustavuuteen on pyritty tutkimalla viestintää kahden eri viestintäkanavan kautta. Viestinnän onnistuneisuutta tarkastellaan lisäksi eri näkökulmista.

Tiedostan, että asemani organisaatiossa on vaikuttanut tutkimusasetelmaan, tulosten laatimiseen ja tulkintaan. Tulkinnallisen näkökulman mukaan, jota sosiaalinen konstruktivismi edustaa, tutkijana en voi tarkastella tutkimusympäristöäni objektiivisesti



vaan toimin aina osana sitä ja vaikuttaen siihen (Farquhar 2012; Tuomi & Sarajärvi 2002, 19, 133). Työstä ja sen tuloksista on keskusteltu kirjoitusvaiheen aikana kohdeorganisaation henkilöstön kanssa.

Ajallisten rajoitusten vuoksi muut virallisen viestinnän muodot ja epävirallisen viestinnän kartoitus on jätetty pois, vaikka ne olisivat saattaneet tuoda täydennystä tutkimustuloksiin. Arvioni edustavuutta organisaatiokulttuurista ja muutospuheiden mielikuvista olisi voinut testata kyselyllä koko henkilöstölle. Tällä hetkellä koko kulttuurin kartoitus on tehty vain henkilöstötilaisuuksiin tai kysymysten lähettämiseen osallistuneen henkilöstön näkökulman perusteella. Testausosuus on jäänyt pois, jotta laajuus pysyisi opinnäytetyölle asianmukaisena.

## **6 Sisäinen viestintä valtionhallinnon selvityksissä**

Luvun tarkoitus on koota yhteen tutkimuksia, joissa sisäistä viestintää on kartoitettu valtionhallinnossa. Kuvaan luvussa tutkimusten tarkoituksia ja päällimmäisiä tuloksia, ja lopuksi vertaan tuloksia toisiinsa. Minkälainen käsitys viestinnästä tutkimuksissa heijastuu, ja ovatko näkemykset yhtenäisiä tutkimuksesta toiseen?

### **6.1 VISA-tutkimus**

Helsingin yliopiston viestinnän tutkimuskeskuksen toteuttamassa VISA-tutkimuksessa vuonna 2005 kartoitettiin laajasti valtionhallinnon viestintää. Tätä aikaisemmin valtioneuvoston kanslian sisäistä viestintää ei ollut tutkittu (Valtioneuvoston kanslia 2005b, 11, 26). Tutkimuksessa tarkasteltiin koko valtionhallinnon viestintää erityisesti strategisesta näkökulmasta, ja sen osana haastateltiin viestintästrategian kannalta avainasemassa olevia henkilöitä: ministereitä, kansliapäälliköitä ja viestintäjohtajia.

Näiltä strategisilta toimijoilta kysyttiin muun muassa sisäisen viestinnän pääkehityskohteita. He kaipasivat sisäiseen viestintään suunnitelmallisuutta, kuten selkeästi laadittuja ja jaettuja periaatteita myös viestinnän vastuista. Tiedonkulussa nähtiin kehittämisen varaa erityisesti yksiköiden välillä. Välittömät, epäviralliset viestintäkanavat, kuten lounastapaamiset,

mainittiin kehityskohteiksi. Viestintäkanavia toivottiin yleisesti kehitettävän vastaamaan paremmin uuden sukupolven työkuulttuurin tarpeita. (Valtioneuvoston kanslia 2005b, 37) Näiden tarpeiden sisältö ei käynyt vastauksista ilmi.

## **6.2 Sisäisen viestinnän ja tiedonkulun tutkimus**

Vuonna 2013 kanslia teetti sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun keskittyvän kaksiosaisen tutkimuksen, josta vastasi ulkoinen viestintäyrittäjä. Tutkimuksen lomakeosioon vastasi 86 henkilöä, joista suurin osa (40 %) työskenteli hallinto- ja palveluosastolla. Enemmistö vastaajista (n. 92 %) toimi toimihenkilö- tai asiantuntijatehtävissä. Haastatteluosaan valittiin viestinnän kannalta oleellisia henkilöitä, johdon sekä viestinnän edustajia. (Manifesto 2013)

Kyselytutkimukseen vastanneet pitivät tärkeimpinä (arvo yli 3,4/4 asteikolla 1–4) sisäisen viestinnän kanavina vuorovaikutusta esimiehen kanssa, keskustelua työkavereiden kanssa, intranetiä ja sähköpostia. Intranettiin ei kuitenkaan oltu niin tyytyväisiä kuin muihin edellä mainittuihin viestintäkanaviin (arvo ~2,8/4, muut yli 3). Henkilöstöinfoja ei nähty aivan näin merkittävänä tiedonlähteenä (~3,2/4), eikä niihin oltu kovin tyytyväisiä (~2,7/4).

Esimiesviestinnän sujuvuus kohosi myös muissa väittämässä tärkeäksi. Osastot ja hallinnonalat ylittävää viestintää arvioitiin heikoimmin toteutuvaksi osa-alueeksi (1,8–2/4), eikä sen arvioitu merkityskään yltänyt esimiesviestinnän tasolle. Osastojen tai yksiköiden välisen tiedonvaihdon tarve nousi kuitenkin avoimissa vastauksissa esille, ja tiedonvaihdon kehittämiskeinona nähtiin kasvokkain kohtaaminen.

Lisäksi vastauksissa toivottiin ennakoivaa ja suunniteltua muutosviestintää, jossa henkilöstö pidetään ajan tasalla jo suunnitteluvaiheessa.

Haastatteluiden yhtenä teemana oli sisäisen muutosviestinnän toimivuus. Useimmat vastaajat pitivät muutosviestintää merkittävänä kehityskohteena. Kiinnitin huomiota haastateltavien tapaan puhua muutosviestinnästä, sillä siteerauksissa puhuttiin usein ylhäältä alas -tyyppisestä tiedottamisesta:

”[...] valua myös päälliköiden kautta yksiköiden kokouksiin.”  
”[...] ei tiedoteta [...].”  
” [...] yhteisiä tilaisuuksia, tiedottamista ja asioiden avaamista [...]. [...] viestiä henkilöstölle [...]”  
”[...] kertoa, että miksi näin.”  
”[...] ei viestitä [...].” (Manifesto 2013)

Muutama haastateltava mainitsee tavoiteltavana tilana keskustelullisen otteen ja viestinnän myös keskeneräisissä asioissa. Muutosviestinnän sisältöä sivunneet haastateltavat puhuivat perustelemisen tärkeydestä, mikä viittaa siihen, että yhteisöviestinnän sisältö ei supistu vain reaktiiviseen, muutosta kuvailevaan ”informoimiseen”.

Eräänä teemana haastateltavilta kysyttiin lisäksi kanslian viestintäkulttuurin vahvuuksista ja heikkouksista. Hyvät puolet muodostuivat vastaajien mukaan helposta kahdenvälisestä viestinnästä oman osaston sisällä, ajankohtaisista välineistä ja suunnitelmallisuudesta. Suunnittelemattomuus, hierarkkisuus ja tiedonkulun ongelmat osastojen välillä nähtiin ongelmana kuten myös se, että sisäisen viestinnän roolia ei pidetä tärkeänä. Kehittämisehdotuksina nähtiin avoimuuden ja keskustelevan otteen lisääminen. Vuorovaikutteiseen viestintään pyrkiminen tuntui nousevan enemmän esille kehitysehdotuksissa kuin muutosviestintää luonnehdittaessa.

### **6.3 Viestintänäkemyksen yhtenäisyys**

Vaikuttaa siltä, että lomaketutkimukseen vastanneella henkilöstöllä, haastatellulla johdolla sekä sisäisellä ohjeistuksella on yhtenevät näkemykset hyvän viestinnän periaatteista, kun viestinnän laatua pyydetään luonnehtimaan. Viestintään vaikuttavien henkilöiden sanavalinnat muutosviestinnän kehityskohteita kartoitettaessa viittaisivat kuitenkin siihen, että muutos lähtee ylhäältä alas, eikä henkilöstö voi vaikuttaa sen sisältöön.

Tiedonkulku osastojen välillä on osoittautunut haasteeksi, joka lähes vuosikymmenen aikana ei ole helpottunut. Myös muutosviestinnän osa-alue kaipaa tutkimusten perusteella kehittämistä, ja sen parannukseksi ehdotetaan lisää viestintää enimmäkseen tiedotustyyliin. Välitön, vuorovaikutteinen viestintä toimii hyvin, ja sitä pidetään tärkeänä.

## 7 Viestintä VNHY 2015 -hankkeessa

Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa (2010, 22) ohjeistetaan laajan muutoshankkeen yhteydessä luomaan erillinen sisäisen viestinnän suunnitelma. Suunnitelmassa tulisi suosituksen mukaan huomioida etenkin muutoshanketta erityisesti koskevat kohderyhmät sekä muutosaikataulu, viestintäkanavat ja -keinot.

### 7.1 Pääviestit ja viestinnän luonne

VNHY 2015 -hankkeelle on laadittu viestintäsuunnitelma, jossa (Valtioneuvoston kanslia 2014d, 2) on määritelty seuraavat sisäiset pääviestit:

- ”Etenemme kohti yhtenäisempää ja yhdenmukaisempaa valtioneuvostoa.
- Tavoitteeseen pääsemme vaiheittain hyödyntämällä suunnittelutyössä henkilöstön osaamista.
- Rakennamme yhteistyössä yhteisten hallinto- ja palvelutoimintojen kokonaisuuden.
- Hallinto- ja palvelutoimintojen kokoamisen lopputuloksena meillä on ministeriöiden kanssa yhteistyössä toimiva, tehokas, kehittyvä, henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa arvostava valtioneuvoston hallintoyksikkö.”

Viestintäsuunnitelman pääviestit on laadittu monikon ensimmäisessä persoonassa. Muoto korostaa sitä, että kaikkien toivotaan olevan mukana: yhtenäinen ja yhdenmukainen valtioneuvosto on tavoite, jonka toteuttamiseen osallistuvat kaikki. Varsinainen sisältö määritellään kolmannessa teesissä ja rajataan hallinto- ja palvelutoimintoihin, joiden yhdistämisen luvataan luovan yksikön, joka on dynaaminen ja tehokas, mutta kuitenkin kohtelee henkilöstöään hyvin.

Viestintäsuunnitelmassa mainitaan lisäksi lähtökohdat viestinnän luonteelle ja sisällölle. Viestinnän tulee olla avointa, säännöllistä ja vuorovaikutteista, ja henkilöstön tulisi olla perillä hankkeen tavoitteista, aikatauluista, keskeisistä linjauksista sekä päätöksistä. Pääviestejä toistetaan johdonmukaisesti. Ennen ratkaisuja esitellään toimenpiteiden perusteita, vaikutuksia ja vaihtoehtoja, ja henkilöstölle myös tiedotetaan hankkeen tapahtumista ennen mediaa. (Valtioneuvoston kanslia 2014d, 1–2; 2014e, 1) Yleisten periaatteiden lisäksi on laadittu viestinnän jalkautussuunnitelma, jossa viestinnälliset

toimenpiteet on aikataulutettu tarkemmin. Kohderyhmiksi on määritelty muutoshanketta suoraan koskevan hallinto- ja palveluhenkilöstön lisäksi johto ja henkilöstöjärjestöt.

## **7.2 Arvot ja visio pääviesteissä**

Viestintäsuunnitelman pääviestit ovat usein toistettavia, työn tiivistäviä ajatuksia. VNHY 2015 -hankkeen pääviestit lähestyvät hanketta kolmesta näkökulmasta: miksi yksikkö perustetaan, mikä sen tuleva tehtävä on, ja miten valmistelutyötä tehdään. Pääviestejä voi siksi osittain tarkastella vision käsitteen kautta. Åbergin (1997, 46) mukaan visio on ”tila, johon työyhteisön toivotaan pääsevän”. Pääviestit on laadittu luomaan mielikuvia siitä, millainen tulevan hallintoyksikön halutaan olevan. Niiden tarkoitus on motivoida ja sitouttaa henkilöstöä kohti muutosta.

Tavoitteet viestivät myös arvoista: yhteisyys, avoimuus, asiantuntijuus ja joustavuus liittyvät jo kanslian julkilausuttuihin arvoihin, ja samaa linjaa halutaan uuden hallintoyksikön noudattavan. VNHY-hankkeen viestintäsuunnitelman arvoihin kuuluu lisäksi tehokkuus, jota kanslialaisten arvopaketissa ei ole mainittu. Tämän vuoksi hankeviestinnän analyysissä on kiinnostavaa tarkastella, miten uusi arvo ilmenee hankkeen viestinnän sisällössä.

## **7.3 Viestinnän vastuut**

Hankejohtajalla on yhdessä hankepäälliköiden kanssa viestintävastuu sidosryhmille. Organisaatiomuutosten toteuttamisiin liittyvässä muutosviestinnässä viestinnän vastuu on kuitenkin ministeriöillä. Ministeriöihin on lisäksi nimetty yhdyshenkilöt, joille välitetään hankkeen esittelymateriaalia. Viestinnän teknisen toteutuksen toteuttaa valtioneuvoston viestintäosasto. (Valtioneuvoston kanslia 2014d, 2–4; 2014c, 11). Hankkeen parissa työskentelevät viestintäammattilaiset toimivat oman toimen ohella. Åberg (1997, 209) huomauttaa, että oman toimen ohella (oto)-viestijöiden käyttäminen viestinnän toteuttamiseen vaatii perusteellista suunnittelua ja selkeää vastuiden jakoa, jotta viestijöiden ammattitaidosta, arvostuksesta ja tarkoituksenmukaisesta resursoinnista voidaan varmistua.

## 7.4 Viestintäkanavat ja viestinnän sisällöt

Hankkeen pääviestintäkanaviksi on määritelty ministeriökohtainen intranet (valtioneuvoston kansliassa Kabinetti) sekä Senaattori, ministeriöiden yhteinen intranet. Viestinnän välineinä ovat sisäiset tiedotteet, hankkeen julkiset asiakirjat sekä esittelymateriaalit, joita jaetaan ministeriöihin nimettäville yhdyshenkilöille. Hankkeen eri vaiheissa järjestetään henkilöstöinfoja ministeriökohtaisesti sekä koko valtioneuvoston henkilöstölle. (Valtioneuvoston kanslia 2014d) Työssäni käsittelem ministeriöiden yhteisiä henkilöstötilaisuuksia. Työn ulkopuolelle jää suora havainnointi ministeriökohtaisista kahvitilaisuuksista, jotka ovat esimerkiksi kansliassa kulkeneet nimellä VNHY Café. Tilaisuudet tulevat kuitenkin välillisesti käsitellyiksi, sillä niistä on laadittu jälkitiedotteita intranettiin.

Viestintäsuunnitelmassa on Valtionhallinnon viestintäsuosituksen (2010, 22) mukaisesti linjattu, että henkilöstölle tiedotetaan päätöksistä ennen mediaa. Henkilöstötilaisuuksien luonne on määritetty keskustelulliseksi. Henkilöstöä esimerkiksi ohjeistetaan toimittamaan kirjallisia kysymyksiä ennen tilaisuuksia (Valtioneuvoston kanslia 2014d).

Henkilöstötilaisuudet on tarkoitettu kaikille työntekijätasolle johto mukaan lukien (Laine 10.6.). Viestintäsuunnitelman liitteeksi on laadittu tarkempi tavoitekuvaus, jossa viestintätoimenpiteitä on alustavasti aikataulutettu ja viestintävastuut määritetty.

## 8 Viestintäympäristö organisaatiokulttuurin näkökulmasta

Aineistosta oli tavoitteena poimia valtioneuvoston kulttuuriin liittyviä syvällisiä, piiloisia piirteitä tai toiveita siitä, minkälainen hallintoyksikön kulttuurin tulisi olla. Puheenvuorot edustavat tilaisuuksiin osallistuneen henkilöstön näkökulmaa.

### 8.1 Mikä on valtioneuvoston rooli ympäristössään?

”[...] että nähtäs riittävän laajasti se ett kenelle me näitä palveluita, ett ketä varten me ollaan olemassa [...]”

Perusoletus määrittää, millaisena organisaatio näkee oman asemansa suhteensa ympäristöönsä. Ryhmätöiden purkupuheenvuoroissa kävi selkeästi ilmi, että osallistujat

kokivat kanslian olevan alisteinen toimintaympäristönsä. Sidosryhmät siis määrittävät, mikä valtioneuvoston kanslian asema on, ja mikä se tulee vastaisuudessa olemaan. Puheenvuoroissa myös korostui organisaation tarkkojen roolien määrittämisen tärkeys suhteessa koko valtioneuvostoon, jotta oma vastuualue on selkeä.

## 8.2 Mitä ”muutos” merkitsee? Kuka siitä päättää?

”[...] tässä ei oo sit niinku yhtään mitään hyvää, että [...] ei tiedä, miten käy sille, että missä sitä sitten jatkossa joutuu istumaan [...]”

”[...] olemme kiitollisia, että tällainen osallistava järjestely toteutettiin [...]”

”[...] tällainen niinku avoimuus, osallistuminen on ja sitä kautta syntyy myöskin sitä luottamusta siihen, että tällaisenkin toisenlainen tapa hoitaa tehtäviä voi hyvin onnistua [...]”

”Ja tässäkin taas sitä hyvää johtamista, että jos ei se johto—ja jo me esimiehet—ja [...] se ylempi johto sitä mallia anna, niin ei se sit se seuraavakaan taso sitä omaksu.”

”Henkilöstön, ja erityisesti johdon sitouttaminen osallistamalla [...]”

Päätöksenteon kriteereitä hallintoyksikön perustamiseen liittyvissä asioissa on aineiston perusteella mahdoton eritellä, sillä päätöksiä niissä ei tehdä. Käydyissä keskusteluissa välittyy tarve yhteiseen muutostyöskentelyyn. Jos muutos vain sanellaan ylhäältäpäin, se ahdistaa. ”Osallistaminen”-ilmaus kontekstissaan tuntuu kuitenkin implikoivan, että muutoksen sisältöön ei voi vaikuttaa – se tulee vain hyväksyä. Jos muutoksen halutaan tapahtuvan, täytyy sen välittyä ylhäältä alaspäin. Vaikuttaa siltä, että päätöksenteko muutostilanteessa tapahtuu varsin hierarkkisesti ristiriitojen uhallakin. Avoin päätöksenteko ei tunnu olevan yleinen käytäntö, mutta askeleet yhteisempään muutostyöskentelyyn otetaan hyvin vastaan.

## 8.3 Aikaa koskevat oletukset

Keskustelijoilla tuntuu olevan vahva suunta lähitulevaisuuteen:

”[...] me ollaan aika hyvä suunnittelemaan asioita, että meillä on kaikkienkokoisia suunnitelmia [...]”

”[...] ja se visio tarvittais, jotta me voitais tietää, että minkälainen se, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan.”

”[...] tulis tietysti selvittää, että mitä osaamista löytyy, ja mitä tarvitaan tässä [...]”

## 8.4 Minkälainen ihminen on suhteessa itseensä ja lähiympäristöönsä? Mikä ihmistä motivoi?

”[...] kellä sitä osaamista on, eli yksilö itse sen varmaan tietää, mutta [...] miten se myöskin se organisaatio sen tunnistaa ja miten se saadaan sit käyttöön otettua laajemmin [...]”

”[...] paremmin hyödyntää erilaista asiantuntemusta mitä ihmisillä on [...]”

”[...] tärkeätä tietenkä se, että pidetään osaamisen kehittäminen koko ajan mukana [...]”

”[...] muutostilanne on myöskin sellast niinku jokaisen itsensä johtamista, ett meidän jokaisen pitää tavallaan pystyä henkilökohtasesti muuttumaan [...]”

”[...] sallitaan semmonen yksilöllinen vapaus, ett jokainen saa olla lukematta tai lukea ne ohjeet ja noudattamatta niitä, jos haluaa, eli tää tämmönen ei sallita tämmöstä taiteellista vapautta jokaiselle yksilölle [...]” [tällä hetkellä on taiteellinen vapaus, ei pidetä hyvänä]

”[...] muodostetaan jotain uutta, niin ihmiset lähtee ideoimaan [...] Mutta huolena on se, että mennäänkö vaan ison ehdolla”

”[...] valtiollahan mitkään nää palkkausjärjestelmät ei tue minkäänlaista liikkuvuutta vaan syväosaamista [...]”

Puheenvuorojen perusteella yksilöt voivat kyllä muuttua ja kehittyä, mutta yksilön oma-aloitteisuus ei tunnu vaikuttavan lähiympäristöön. Annetuista normeista poikkeaminen voidaan nähdä jopa riskinä organisaatiolle tai ainakin sen tehokkaalle toiminnalle.

Lainauksissa tuntuukin olevan jonkinlaista hajontaa sen suhteen, ”laitetaanko” ihmiset kehittämään vai ryhtyvätkö he siihen itse, mutta lannistuvat, jos järjestelmä ei jousta mukana. Asema organisaation osana ja oman, rajatun työnkuvan osajana vaikuttaa merkityksellisemmältä kuin luova ja kehittävä työnteko, mistä myös virkavuosista palkitseva järjestelmä vihjaa.

## **8.5 Minkälaisin tavoittein työtä pitäisi tehdä? Mistä lähtökohdista?**

”[...] ei niin paljon organisaation kautta, vaan pikemminkin toiminnan ja tavoitteiden kautta, eli että hommat tulee hoidettua [...]” [toive työn luonteesta]

”[...] voi käyttää sitä aikaansa nimenomaan siihen omaan osaamiseensa, sen laajentamiseen [...]”

”[...] kuka päättää, missä se ratkasuvalta tietyiss asioissa on, nii se täytyis olla selkee, ettei mee paljon aikaa sit sen miettimiseen ett tekeeks toi vai tekeeks tää [...]”

Toimintaa koskevien oletusten takana on käsityksiä ihmisluonnosta ja organisaation suhteesta ympäristöönsä (Schein 1987, 114). Kanslian puheenvuoroissa nähdään organisaatio alisteisena ympäristöönsä, ja sama tuntuu heijastuvan ihmisen asemaan: ympäristö määrittää tällä hetkellä toiminnan, joka on suunniteltua ja harkittua. Rajaus on jopa tärkeää, jotta toiminnalle on selkeä viitekehys. Toisaalta asetelma nähdään ongelmallisena, sillä sen nähdään heikentävän työtehtävien loppuun saattamista.



Omien tehtävien tuntemuksen ja kehittämisen – asiantuntijuuden – tärkeys nousee puheenvuoroissa usein esille, kun puhutaan työn sisällöstä.

## 8.6 Miten ihmiset toimivat keskenään? Ketkä toimivat yhdessä?

”[...] ei siilouduta, vaan tehdään yhdessä [...]”

”[...] ett se ei oo multa pois, jos mä tunnustan sen, että joku toinen—toinenkin on hyvä osaaja, vaan että se semmonen yhteinen osaaminen ja se yhteinen tämmönen aito verkostoissa toimiminen on [...] sitä tapaa, [...] mitä meidän pitäis niinkun [...] edistää [...]”

”[...] Mahdollisuus tiimimäiseen työhön on ihan semmonen keskeinen asia [...]”

” [...] plussana se, että yhtenäinen palvelutaso varmaan syntyy, vaikka se ehkä käytännössä tarkoittaa sitä, että joidenkin taso vähän laskee ja sitte joidenkin nousee [...]”

”[...] nykystä paremmin, tästä isostakin kokonaisuudesta, muodostuu tällanen yhteinen oma porukka [...]”

”[...] meidän palkkauksemme olisi yhteneväinen valtioneuvostossa [...] ja meillä olis tietyllä tavalla myöskin hyvin yhteneväinen kulttuuri [...]”

” [...] moninaisuuden kirjost niinku huolehtiminen, ett se säilyis [...]”

Kilpailuhenkeä ei arvosteta, vaan kollegat nähdään samanarvoisina työyhteisössä, jota luonnehditaan tiiminä ja jopa perhehenkisesti ”omana porukkana”. Puheenvuoroista välittyy toive, että yhteenkuuluvuuden tunne yltäisi myös yli toimialojen. Työtä tehdään yhdessä ja siinä pyritään yhteiseen lopputulokseen. Henkilökohtaisia poikkeavuuksia esimerkiksi palkkausjärjestelmien osalta ei toivota. Yhtenäisyyden toive voi ulottua myös toimintatapoihin ja kulttuuriin. Toisaalta puheenvuoroissa pidetään tärkeänä, että hallintoyksikköön siirtyvien työntekijöiden välillä on eroja, ja ne pysyisivät tulevaisuudessa.

## 8.7 Viestintäympäristö kulttuurin näkökulmasta

Vaikuttaa siltä, että kulttuuriset ihanteet hallintoyksikössä vastaavat kanslian arvokäsikirjassa listattuja asioita. Avoimen ja joustavan toiminnan esteeksi voi kuitenkin asettua tarve määritellä oma asemansa tarkasti. Aineistosta ei myöskään käy ilmi, mikä hallinnossa määritetään omaksi ryhmäksi, jonka sisällä on mahdollista toimia avoimuuden ja yhteisöllisyyden määrittämin keinoin.

Viestintätutkimuksiin vastanneiden perusteella lähiryhmä tuntuisi rajoittuvan omalle osastolle, mistä puhutaankin usein siiloutumisena. Viestintä toimii siis hyvin, kun kyse on

ydinryhmän viestinnästä kasvokkain ja heikommin, jos tarkoitus on työskennellä yhdessä yli osastorajojen tai vastaavasti hierarkiassa ylhäältä alas. Alhainen kiinnostus ja osallistumismäärä henkilöstötilaisuuksiin saattavat myös johtua näistä tekijöistä: osallistumisella oman ryhmän ulkopuoliseen toimintaan ei välttämättä koeta olevan mahdollisuuksia vaikuttaa, koska päätöksenteko tapahtuu joka tapauksessa ylhäältä alas.

## 9 Hankkeen kirjallinen viestintä ja sidosryhmäkatsaus

Viestintäsuunnitelmassa puhutaan tiedon jakamisesta ”riittävästi ja selkeästi”.

Tiedoteanalyysin tehtävänä on kartoittaa, minkälaisia sisäisen viestinnän tiedotteita hankkeen I ja II vaiheessa on ilmestynyt, ja milloin ne ovat ilmestyneet suhteessa hankkeen eri vaiheisiin. Mistä viestitään intranetissä – ja mistä taas ei?

| Pvm   | Otsikko/tapahtuma   | Luonne              | Hanke |
|-------|---|---------------------|-------|
| 21.3. | VNHY Café   | Tapahtuma           | x     |
| 25.3. | Esittelyssä VNHY 2015 -hankepäälliköt: Jukka Aalto  | Esittely            | x     |
| 25.3. | Poikkihallinnollinen yhteistoimintaryhmä  | Kokous              |       |
| 26.3. | Kansliapäälliköiden ohjausryhmä   | Kokous              |       |
| 26.3. | VNHY 2015 -hankkeen ohjausryhmässä 26.3. linjattiin tilahallintoa, tiedonohjausta, arkistonmuodostusta ja sisäistä viestintää | Päätös              | x     |
| 27.3. | VNHY 2015 Cafessa keskusteltiin työkuultuurista   | Kuvaus              | x     |
| 30.3. | <b>YLE: Valtion hallintouudistus: Ministeriöt lakkautetaan ja aluehallintoa tyypistetään</b>                                  | Sidosryhmän tiedote |       |
| 31.3. | VNHY 2015 -henkilöstötilaisuus perjantaina 4.4.   | Viittaus            | x     |
| 1.4.  | Henkilöstöpoliittinen ryhmä perustetaan   |                     |       |

Kuvio 5. Otos tapahtumakalenterista.

Taulukkoon (koko taulukko liitteessä 1: otos kuviossa 5) olen listannut hankkeen kevään virstanpylväitä ja viestintätoimenpiteitä aikajärjestyksessä. Poimin tiedotteet ja niiden

ilmestymispäivät valtioneuvoston kanslian Kabinetti-intranetistä. Hankehenkilöstön lisäksi tiedotteita on laatinut Valtioneuvoston viestintäosasto.

## 9.1 Tiedotetyypit

Juholinin (1998, 149) mukaan ”[sisäisen] tiedotteen tehtävä on usein täydentää kasvoviestintää ja toimia esimerkiksi kokouksessa tai palaverissa annetun tiedon ’virallistajana’”. kuvaus, viittaus, esittely ja päätös.

| <i>Tyyppi</i> | <i>Sisältö</i>  | <i>Tarkoitus</i>   | <i>Ilmestymisajankohhta subteessa kerrottuun</i> |
|---------------|---|--|--|
| kuvaus        | infotilaisuuksien esittely  | kiinnostuksen herättäminen tilaisuuksiin                                 | jälkitiedote                                     |
| viittaus      | hankeviestinnän esittely  | – tietokanavien löytäminen<br>– kiinnostuksen herättäminen tilaisuuksiin | – ei väliä<br>– n. viikko ennen viitattua        |
| esittely      | – aikakauslehtiartikkelityyppinen<br>– hankepäälliköiden esittely | hankkeen taustoitus  | ei väliä   |
| päätös        | – virallinen<br>– tehtyjen päätösten kuvaus                       | päätöksistä informointi  | jälkitiedote                                     |

Kuvio 6. Tiedotteiden tyypit.

Kuvaus-tyyppiset tiedotteet nimensä mukaisesti kuvailevat hankkeen henkilöstötilaisuuksien eli ministeriöiden yhteisten infotilaisuuksien sekä VNHY Café -aamukahvitilaisuuksien sisältöä. Kanslian sisäinen viestintä on laatinut kaikista tilaisuuksista tällaisen jälkitiedotteen, joka on yleensä julkaistu viikon sisällä tapahtumasta. Tyypillinen rakenne kuvaustiedotteelle sisältää ingressin, joka tiivistää tapahtumaa muutama lauseeseen:

”[...] Tilaisuus painottui entistä enemmän yhteiseen keskusteluun.” (VNHY Café -tiedote 10.6.2014)

”[...] Tilaisuudessa keskusteltiin mm. hankkeen ja henkilöstön yhteisistä tavoitteista ja tehtiin lyhyt katsaus hankkeen tilanteeseen.” (Henkilöstötilaisuustiedote 8.4.2014)

Ingressi voi siis esitellä puheenaiheita tai nostaa kärkeen tapahtuman tunnelman.

Viittaustiedotteiden tehtävä on herättää kiinnostusta hankkeen viestintään, kuten hankesivuihin Senaattorissa, tapahtumatalenteeseen tai tulevaan tapahtumaan. Niiden sisältö kertoo, missä ja milloin viitattu asia on ja mitä siellä tapahtuu. Mukana on myös ilmoittautumisohjeita sekä yhteystietoja kysymyksiä varten:

”Kysymyksiä voi lähettää ennakkoon osoitteeseen vnhy2015@vnk.fi tai nimettömästi Senaattorin VNHY-sivun keskustelupalstan kautta osoitteessa <http://senaattori.vn.fi/vnhy>.” (16.5.2014)

Ennakkotiedotteet henkilöstötilaisuuksista ovat ilmestyneet noin viikkoa ennen itse tapahtumaa. Kaikista VNHY Café -tapahtumista ennakkotiedotetta ei ole. Niitä on kuitenkin korostettu yhteisten kalenterimerkintöjen lisäksi intranetin huomionostoilla tapahtuman lähestyessä.

Esittelytiedotteissa haastatellaan hankepäälliköt kukin vuorollaan. Heidän nykyiset ja aiemmat työtehtävänsä esitellään, minkä lisäksi heidän vastuullaan olevasta hankeryhmästä ja sen tehtävistä kerrotaan lisää. Lopuksi hankepäällikkö kertoo jotakin itsestään ja vapaa-ajastaan.

”[...] siirtyi kansliaan sisäministeriön hallintojohtajan tehtävistä.” (30.1.2014)

”[...] - Selvitämme, mitkä nykyisten tietopalveluiden toiminnoista voitaisiin keskittää johtamisen, kehittämisen ja toiminnallisten vastuiden osalta valtioneuvoston hallintoyksikköön, kertoo Niemi.” (5.3.2014)

”[...] Kaiken kaikkiaan Hovi kokee VNHY 2015 -hankkeen mahdollisuudet tervetulleena uudistuksena.

Kun Hovi ei tee hankepäällikön töitä [sic] hän viettää aikaa perheen kanssa. [...]” (18.3.2014)

Esittelytiedotteet ovat sisällöltään ja tekstityypiltään lähempänä aikakauslehtiartikkelia kuin tiedotetta, sillä niiden ytimenä ei ole uuden, merkittävän tiedon esittely (Jyväskylän yliopisto 2014) vaan hankkeen taustoitus ydinhenkilöiden kautta.

Päätöstiedotteissa viestitään henkilöstölle päättävien elinten, kuten kansliapäälliköiden ohjausryhmän, tekemistä päätöksistä.

Kansliapäälliköiden ohjausryhmässä käsitellyt päätökset saatettiin julkistaa jo kokouspäivänä. Pisin viive päätösten ja niistä tiedottamisen välillä oli kolme vuorokautta

erään ohjausryhmäkokouksen sekä hallituspuolueiden puheenjohtajien kokouksen jälkeen. Jälkimmäisen merkitys oli yksikön kannalta erityisen suuri, sillä se sinetöi koko hallintoyksikön jatkoon. Tärkeytensä vuoksi myös viestintätoimenpiteet olisi pitänyt toteuttaa mahdollisimman nopeasti. Tiedotteelle on tässä tapauksessa odotettu kaikkien asiasta vastaavien hyväksyntää, ennen kuin se on julkaistu.

Näyttää siltä, että kaikista kansliapäälliköiden ohjausryhmän kokoontumisista on laadittu tiedote. Sen sijaan henkilöstöpoliittinen ryhmä ja poikkihallinnollinen yhteistoimintaryhmä ei ole aina viestinyt kokouksistaan tiedottein.

Päätöstiedotteiden luonne on varsin virallinen. Toimijoita ei yksilöidä: tekemisen muodot ovat suurimmaksi osaksi passiivissa. Viestinnän ydin on tehdyissä päätöksissä, jotka esitellään enimmäkseen ilman taustoja tai perusteluita. Päätöstiedotteissa on lisäksi viittaukset seuraaviin päätettäviin asioihin sekä ajankohtiin, jolloin niitä on tarkoitus käsitellä.

## **9.2 Sidosryhmien reaktiot**

Merkitsin lisäksi tapahtumakalenteriin (liite 1: otos kuviossa 5) ulkopuolisten sidosryhmien keväällä julkaisemat tiedotteet. Tarkastelen, miten ne ovat ajallisesti ilmestyneet suhteessa hankkeen tuottamaan viestintään, ja onko niillä ollut vaikutusta siihen.

Tarkasteluajanjaksolla ilmestyi henkilöstöjärjestö Pardian tiedotteita. Nämä olivat pääasiassa ulkoasiainhallinnon virkailijayhdistyksen tuottamia, ja niissä kritisoitiin hallinnon keskittämistä erityisesti ulkoasiainministeriön virkailijoiden näkökulmasta. Maaliskuun lopulla Yle uutisoi KEHU-hankkeesta ja sen VNHY-osa-alueesta. Artikkelin sävy organisaatiomuutoksia kohtaan on kyseenalaistava, ja se on poikinut satakunta reaktiota Twitterissä.

Ministeriöiden yhteisessä intranetissä on lisäksi mahdollisuus kommentoida hankesivua, ja puolen vuoden aikana sinne oli ilmestynyt yksi, anonymi kommentti:

”Kriittinen asenne puuttuu?”

Jos hankkeita ajetaan hihhuli-hengessä, vain jees jees-ihmisten kesken, voi jotain oleellista jäädä havaitsematta? (Esim. euro-hanke) Mielestäni hankkeeseen pitäisi palkata virallinen epäilijä, jonka tehtäviin kuuluisi etsiä hankkeen onnistumisen vaarapaikat ja tuoda esiin hankkeen vikalista. Jälkikäteen ei sitten tarvitsisi selitellä, ettei "kukaan" aavistanut ongelmia.

25.6.2014 9:14:58 Kirjoittaja:i:0#.f|ldapmembership|senaattorianon ”

### 9.3 Yhteenveto

Kaikkien tiedotteiden ensisijaista luonnetta voi pitää reaktiivisena. Asioita selitetään vasta päätösten tapahduttua, millä on riski luoda hyvät olosuhteet huhuille (Juholin 1999, 199), jotka pahimmillaan saattavat jäädä tehokkaammin mieleen kuin viralliset viestit (Mattila 2007, 187).

Avoimen viestinnän periaatteiden mukaan ja toisaalta disinformaation estämiseksi on tärkeää, että etenkin päätöksistä viestitään nopeasti ja selkeästi. Tarkastelujaksolla vaikutti siltä, että viive syntyi, kun useat henkilöt hioivat lopullista muotoilua. Voi toki olla, että selkeys ja yksiselitteisyys syntyvät vain yhteistyössä ja riittävällä harkinnalla. Tällöin vaatimus nopeudesta ja selkeydestä vaikuttaa ongelmalliselta.

Sisäisten virallisten kanavien kautta ääneen pääsevät hankkeen toimijat erityisesti hankepäälliköiden esittelytiedotteissa. Tiedotteet on otsikoitu hankepäälliköiden nimillä, ja ne sivuavat myös töiden ulkopuolista elämää. Vaikka esittelytiedotteet esittelevät myös hankeryhmää – hankepäälliköt kertovat kyllä hankeryhmänsä tehtävistä –, keskiössä ovat aina ryhmänjohtajat. Institutionaalisen hankeviestinnän maailmaan eivät sisäisillä foorumeilla pääse myöskään uutiset, ammattiyhdistys tai nimettömät, turhautuneet virkamiehet.

## 10 Henkilöstötilaisuudet ja muutospuhe

Luvussa kuvaan VNHY 2015 -henkilöstötilaisuuksia tarkasteluajanjaksolla. Kiinnitän huomiota tilaisuuksien yleisöön, puhujiin sekä sisältöön. Hallintoyksikön henkilöstötilaisuuksia on järjestetty kuutena ajankohtana vaiheiden I ja II aikana.

Tilaisuudet 21.1. jälkeen ovat olleet avoimia kaikkien ministeriöiden työntekijöille. Ensimmäiseen tilaisuuteen 21.1. osallistuivat hankkeessa työskentelevät ja mukana olevat henkilöt. Tilaisuuksissa on esitelty hanketta ja sen eri vaiheita, vastattu henkilöstön kysymyksiin ja koottu henkilöstön näkemyksiä muutoksen sisältöön ja luonteeseen liittyen.

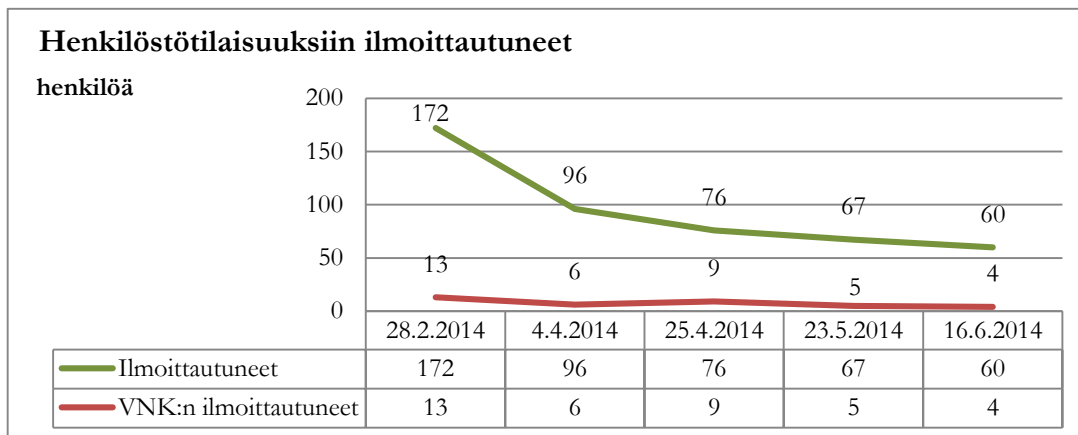
### **10.1 Puhujat henkilöstötilaisuuksissa**

Pääasiassa puhujina ovat olleet hankepäälliköt, minkä lisäksi tilaisuuksissa puheenvuoroja ovat pitäneet hankkeeseen liittyvä ylin johto, kuten alivaltiosihteeri ja kansliapäällikkö. Vieraillevina puhujina ovat olleet Saku Tuominen ja Mikko Kosonen, joiden puheenaiheet ovat liittyneet ketterämpään työskentelyyn niin työntekijän kuin valtionhallinnonkin tasolla. Molempien puheissa yhteistä on motivointi muutokseen. Muutoksella luvataan juhlallisesti parannusta vähintään työvähytyvyyteen ja tehokkuuteen. Ratkaisukeinona Tuominen ja Kosonen näyttävät tarjoavan hieman kehäpäätelmämäisesti kykyä muuttua eli reagoida nopeammin ympäristön haasteisiin. Siinä missä Tuomisen ruohonjuuritason muutos tapahtuu omilla ehdoilla, on Kososen valtionhallinnon uusi järjestäytyminen asiantuntijoiden laatimaa, kansan päättämää ja konsernijohtajan ohjaamaa. (Ruokanen 2013; Tuominen 2013)

Ryhmätöissä myös yleisö on voinut saada äänensä kuuluviin, tosin lähinnä voidakseen kommentoida hankkeen rajaamia aiheita. Yleisiä puheenvuoroja tilaisuuksissa on enimmäkseen puheenvuorojen loppupuolella, jolloin puhujalta on voinut esittää kysymyksiä. Henkilöstötilaisuuksissa on myös käsitelty etukäteen sähköpostitse tulleita kysymyksiä. Osallistuminen ja palautteen antaminen hankkeelle on siis ollut mahdollista myös nimettömästi, mikä voi parantaa tasavertaista osallistumista.

### **10.2 Yleisö henkilöstötilaisuuksissa**

Tilaisuuksiin on ilmoittauduttu etukäteen, ja seuraavan osallistujatilaston olen tehnyt verkossa ilmoittautuneiden perusteella.



Kuvio 7. Henkilöstötilaisuuksiin ilmoittautuneet.

Henkilöstötilaisuuksiin valtioneuvoston kansliasta ilmoittautui etukäteen yhteensä 28 eri henkilöä. Kanslian ilmoittautuneiden lukumäärä kaikkiin tilaisuuksiin yhteensä on tätä korkeampi, sillä muutama ilmoittautui useaan tilaisuuteen. Enemmistön nimi kuitenkin esiintyi vain yksittäisen tilaisuuden kohdalla. Ensimmäisestä henkilöstötilaisuudesta 21.1. ei ole osallistujatilastoja, sillä tilaisuus ei ollut avoin. Kyseinen tilaisuus on kuitenkin videoitu ja ollut katsottavissa intranetin kautta.

Miltei puolet (12) kaikista ilmoittautuneista yhteensä työskentelee hallinto- ja palveluosastolla: huomattavaa kuitenkin on, että osaston ilmoittautumiset olivat vain käännöstoimistosta tai tietoyksiköstä. Hallintoyksiköstä ilmoittautuneita ei ollut. Kahdeksan henkilöä kanslian ilmoittautuneista oli johtavassa asemassa.

Osallistuin itse lähes kaikkiin henkilöstötilaisuuksiin ja havainnoin yleisön määrää. Vaikka tarkat luvut koskevatkin vain verkossa ilmoittautuneita – ne eivät siis kerro, kuinka moni on tullut paikalle ennen esirekisteröitymistä tai kuinka moni vastaavasti on jäänyt pois ilmoittamatta – tuntui siltä, että osallistujamäärän tasainen lasku vastasi todellisuutta. Suppea osallistujamäärä voi tukea aikaisemmin käsitellyn sisäisen viestinnän kyselytutkimuksen tuloksia, joissa todettiin, ettei henkilöstötilaisuuksia pidetty kovin tärkeinä.



### 10.3 Hankeviestijöiden puheet

Tarkastelen hanketilaisuuksissa pidettyjä puheita tilaisuuksissa 21.1., 28.2. ja 4.4. Näitä ovat pitäneet henkilöt, jotka kuuluvat hankejohtoon.

Analyysi paljasti kirjavaa puhetta edessä olevasta muutoksesta. Muodostin puhetyypeistä neljä luokkaa: asiantuntijuus, uhrautuminen, vetovastuu sekä tsunami. Luokat muodostin seuraavin kriteerein:

- 1) Minkälaisia syitä annetaan muutoksen taustalle?
- 2) Kuvailaanko muutosprosessia positiivisesti vai negatiivisesti? Onnistuuko se helposti, vai onko edessä vaikeuksia?
- 3) Kuka muutoksessa voi vaikuttaa? Miten?

Havainnollistan muutospuheen tyyppejä nelikentän avulla.

|                             |            |                                   |                                 |
|-----------------------------|------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Kuka muutoksessa vaikuttaa? | henkilöstö | asiantuntijuus<br>▪ puheet 1 ja 2 | uhrautuminen<br>▪ puheet 6 ja 7 |
|                             | johto      | vetovastuu<br>▪ puheet 3 ja 4     | tsunami<br>▪ puhe 5             |
|                             |            | onnistuva                         | vaikea                          |

Kuvio 8. Muutospuheen tyypit.

Seuraavaksi kuvaan analysoituja puheita yksitellen ja luokittain. Luokittain arvioin myös, millä retorisilla keinoilla tekstit pyrkivät vakuuttamaan yleisönsä ja toisaalta miten soveltuvia käytetyt keinot ovat kohdeyleisölle aiemmin tarkastellun perusteella.

#### **10.4 Henkilöstö asiantuntijoina: puheet 1 ja 2**

Puheessa 1 painopiste on henkilöstön puhuttelussa. Johdannossa todetaan, että organisaatiomuutos epäonnistuu, jos riskejä ei tunnusteta. Henkilöstö esitetään merkittävässä osassa organisaatiomuutoksen onnistumisessa, sillä puheessa nähdään ammattitaidon syntyvän juuri henkilöstön kautta.

Uusi tuottavuustavoite mainitaan ohimennen ja korostetaan, että se ei tarkoita lisää työtä yksittäiselle henkilölle.

Organisaation yhdistämisen luvataan puheessa jopa kuormittavan henkilöstöä vähemmän. Erilainen osaaminen uudessa organisaatiossa lisääntyy henkilöstön yhdistymisen kautta. Puhuja esittää, että hallituksen ongelmiin tarvitaan poikkiministeriöllistä yhteistyötä, jota syntyy paremmin, jos hallintopalvelut on järjestetty samalla tavalla. Viestinnän pääviestit luetellaan läpi.

Lopuksi puhuja luettelee mahdollisia riskejä (toimintavarmuus ja palvelutason heikentyminen) ja tarjoaa näihin vastauksen (sijainti ja seuranta). Puhuja kertoo näkökulmiaan asioista, joita hankkeen kannalta on tärkeitä selvittää seuraavaksi. Puhuja korostaa kulttuurin merkitystä jopa organisaation laadun takaajana.

Puheessa 2 todetaan, että hanke onnistuu erityisesti henkilöstön asiantuntemuksen ansiosta. Ehtona onnistumiselle on kuitenkin kaikkien osallistuminen, yhteistyö ja lähestyminen kokonaisuuden kautta. Puhuja esittelee hankkeen alaryhmiä ja korostaa lopuksi muutoksen laajuutta ja yhteisyyttä.

Puheissa 1 ja 2 muutos nähdään positiivisena yhteisponnistuksena. Henkilöstö on keskiössä muutoksen toteuttajana, joskaan ei suunnittelijana. Henkilöstön asiantuntijuutta painotetaan. Muutoksesta seuraavat hyödyt, joita painotetaan, esitetään erityisesti

henkilöstön sekä yksittäisen työntekijän näkökulmasta: esimerkiksi yhteistyön tiivistyminen sekä omat urakehitysmahdollisuudet ovat puheissa mainittuja hyötyjä.

Puheissa ei niinkään tuoda esiin muutoksen syitä. Myös muutoksen tuottavuustavoite on taka-alalla, ja toisessa puheessa sille esitetään lähinnä vasta-argumentti.

Nämä henkilöstön asiantuntijuutta korostavat puheet vastaavat sisällöltään eniten viestintäsuunnitelmassa määriteltyjä pääviestejä (käsitelty sivulla 23), joissa korostetaan yhteisyyttä ja asiantuntijuutta.

### **10.5 Johdon asettama kehityshanke: puheet 3 ja 4**

Puheessa 3 todetaan, että poliittinen päätös on tehty. Puhuja muistuttaa, että valtioneuvosto on olemassa hallitusta varten, mikä tuntuu implikoivan sitä, että vastalauseille ei ole tilaa. Muutoksessa syntyvät hallinto- ja palvelutoiminnot, joita johdetaan yhdessä vuonna 2015. Organisaatiomuutoksessa syntyy puhujan mukaan yhtenäisyyttä ja tehokkuutta, mitä perustellaan ensin nykyisen organisaation heikkoudella. Heikkouden aiheuttaa hajanaisuus, joka johtaa paitsi koko organisaation haavoittuvuuteen ja uudistumiskyvyttömyyteen, myös päällekkäiseen työntekoon ja henkilöstön eritasoisuuteen sekä heikkoihin kehitysmahdollisuuksiin. Organisaatiomuutoksessa laatu paranee erityisesti, koska keskitys tukee hallitusta ja substanssia. Henkilöstölle luvataan mahdollisuuksia kehittyä ammatillisesti. Muutos parantaa puhujan mukaan myös ammattitaitoa, työn laatua ja joustavuutta.

Puheessa 4 korostetaan myös hallituksen päätöstä ja tavoitetta kasvattaa toimivaltaansa. Myös tämä puhe korostaa sitä, että päätös on tehty. Puhuja myös viittaa ympäristön uhkaan: koska resurssit pienenevät, johtaisi nykytilanteen ylläpito laadun laskuun. On siis taloudellista yhdentyä. Perustelut lähtevät myös heikosta nykytilanteesta: puheen 3 perusteluiden lisäksi todetaan, että nykyisenlaajuiset yhdistymisyrietykset ovat olleet riittämättömiä.

Muutosta kuvataan vaikeana erityisesti siksi, että sen sisältöä ei voi ennustaa. Muutos tapahtuu puhujan mukaan askeleittain. Muita sanoja ovat valtava, yhteinen ja ainutlaatuinen. Tuleva yksikkö taas on tehokas, laadukas ja kulttuuria yhdistävä.

Puheita 3 ja 4 yhdistää muutoksen perustelu johdon määrittämänä. Koska päätös on tehty, voi toteuttava elin lähinnä sopeutua. Muutosta oikeutetaan kuvailemalla organisaation status quoa kelvottomaksi niin johdon kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Kulttuurien ja sosiaalisten rakenteiden yhdistämisen implikoidaan tapahtuvan hallinnollisen yhdistämisen myötä eli ylhäältä alas. Johtovetoisuus puheissa näkyy paitsi henkilöstön vaikutusvallan häivyttämisenä päätösten kautta, myös siten, että rakennemuutosten nähdään aiheuttavan välittömät seuraukset toiminnassa. Tehokkuutta syntyy automaattisesti, kun päällekkäistä työtä eri ministeriöissä ei enää tehdä.

### **10.6 Tulevaisuuden uhka: puhe 5 ja organisaatiota pyyhkäisevä tsunami**

Puheessa 5 todetaan edellisten tavoin, että hanke toteutuu juuri johtovetoisesti, poliittisen päätöksen takia. Puhuja pyrkii lisäämään muutoksen hyväksyttävyyttä viittaamalla aiempaan laajaan uudistukseen. Retorisena keinona käytetään myös uhrautumista: koska aluehallinto on jo joutunut uudistumaan, on myös valtionhallinnolla velvollisuus seurata perässä. Puhuja korostaa myös itse tekevänsä uhrauksia.

Puhuja kuvaa hankkeen toteuttamista etenemisenä askel kerrallaan. Asiantuntijuus on puhujan mukaan taie hankkeen onnistumiselle. Hanke on ”tuhannen taalan tilaisuus”.

Puhuja toteaa, että työsuhdekohtaiset asiat eivät ole vielä ajankohtaisia.

Puhuja viittaa ulkoistamisiin ja irtisanomisiin käsitteellä tehostaminen. Hän toteaa, että hanke ei tee em. ”tehostamistoimenpiteitä”, mutta yksikössä tilanne voi olla toinen.

Lopuksi puhuja toteaa, että viestintään on panostettu, sillä se on suunniteltua ja tietoa hankkeesta on tarjolla. Hankkeeseen voi osallistua etenkin etsimällä tietoa hankkeesta.

Puhe eroaa johtovetoisesta siten, että siinä on piirteitä uhrautumisesta. Tehostamisen käyttäminen eufemismina ulkoistamisille ja irtisanomisille on kuitenkin ongelmallista, jos yksikön tavoitteena on tehokkuuden lisääminen ja hankkeen tavoitteena motivointi muutokseen. Motivaatiota tuskin lisää uhka työpaikan menettämisestä tulevaisuudessa. Osallistuminen hanketyöskentelyyn tarkoittaa puheessa lähinnä tiedonhakua ja henkilökohtaista valmistelua muutokseen.

## **10.7 Yhteinen uhraus: puheet 6 ja 7**

Puheessa 6 muutosta oikeutetaan ennen kaikkea tuomalla esiin talousympäristö ulkoisena uhkana. Koska yleinen talous heikentyy, tulee muutos tehdä. Ympäristö siis määrittelee välttämättömän tarpeen muuttua, ja päättävä elin joutuu tekemään muutoksen, jotta organisaatio selviää. Puheessa puhutellaan kuitenkin enimmäkseen henkilöstöä. Todetaan, että muutos suunnitellaan yhdessä, mutta lopulta kokonaisuus ratkaisee enemmän kuin yksilön tarpeet. Puhuja näkee, että henkilöstötasolla muutos onnistuu sen vuoksi, että samat työkaverit pysyvät.

Puheessa 7 implikoidaan myös, että muutos on väistämätön paitsi hallituksen päätöksen, myös taloustilanteen vuoksi. Vaihtoehtoja ei ole, minkä vuoksi selviämiseen kokonaisuutena pitää keskittyä. Toisaalta tason tulee pysyä ”riittävän korkeana”. Puhuja käyttää perusteluna myös velvollisuutta muita organisaatioita kohtaan ja viittaa uhrautumiseen osana arkielämää.

Puheissa 6 ja 7 esitetään muutos välttämättömänä pahana, josta selvittää yhdessä.

Yhteisyys on leimaava piirre uhrautumispuheille: kun kaikki ovat samaa joukkoa, ei yksilön eduilla ole varaa olla väliä.

## **11 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Esitän tutkimuksen pohjalta johtopäätökset siitä, miten viestinnän periaatteet sekä pääviestit näkyivät VNHY 2015 -hankkeen I ja II vaiheen aikana toteutetussa sisäisessä viestinnässä. Käsittelem niitä myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Lopuksi esitän yhteenvetona siitä, miten muutosviestintä minulle näyttäytyy tämän työn valossa.

### **11.1 Viestinnän periaatteiden toteutuminen**

Avoimuus, säännöllisyys ja vuorovaikutteisuus ovat VNHY 2015 -hankkeen viestinnän julkilausutut periaatteet.

Säännöllisyys on toteutunut pääosin hyvin. Kaikki kalenterinmukaiset viestintätoimenpiteet on toteutettu suunnitellusti. Päätöksistä on viestitty tiedottein pääosin aikataulussa. Tiedoteviestintä on reaktiivista, mikä toki on tyypillistä tälle viestintäkanavalle. Merkittäviä viiveitä syntyy, jos tiedotetta muokkaavia osapuolia on paljon, ja tiedotteen luonteen toivotaan olevan lopullinen. Selkeät vastuut ja aikatauluista kiinni pitäminen saattavat helpottaa ongelmaa.

Henkilöstö- ja yhteistoimintaryhmät eivät viestineet päätöksistään tiedottein. On kuitenkin syytä huomioida, että joitakin näiden ryhmien kokouspöytäkirjoja oli saatavilla intranetissä. Nämä jäivät ajanpuutteen vuoksi aineiston ulkopuolelle.

Avoimuuden yhtenä osa-alueena voi pitää hankeviestinnän pääperiaatetta eli sitä, että henkilöstölle kerrotaan myös toimenpiteiden vaihtoehtoista ennen päätöksiä.

Henkilöstötilaisuudet ovat kanavina tiedotteita otollisempia tämänkaltaiseen käsittelyyn. Aineistossa ei kuitenkaan viitattu lähitulevaisuuden vaihtoehtoihin vaan keskityttiin perustelemaan hanketta ja etuja, joita tuleva hallintoyksikkö tarjoaa. Jos tällainen tieto on kulkenut epävirallisia kanavia pitkin, on vaikea varmistua, että kaikille muutoksen kohderyhmille on viestitty tasapuolisesti muutoksesta. Se, että hankkeen julkiset asiakirjat ovat helposti kaikkien saatavilla, on toki askel avoimuuteen.

Vuorovaikutteisuus virallisia kanavia pitkin toteutui osittain. Henkilöstötilaisuuksissa oli mahdollisuus esittää kysymyksiä. Kaikessa hankeviestinnässä myös kannustettiin kysymysten lähettämiseen sähköpostitse tai intranetin kommenttipalstoille. Näyttää siltä, että virallisille kanaville syntyneen vuorovaikutuksen niukkuuden syynä ei ole ollut osallistumismahdollisuuksien vähyys. Kyse on voinut olla organisaatiokulttuurista, jossa ylhäältä alas -kommunikaatio on sinällään normi ja hedelmällisempänä pidetään lähipiirin kanssa käytyjä keskusteluja.

Syntynyt vuorovaikutus voi myös viestiä viestinnän kattavuudesta – siitä, miten hyvin viestintä tavoittaa kohderyhmänsä. Tiedotteissa toimijat ovat olleet lähinnä

hankepääälliköitä, joiden tunnettuutta on pyritty lisäämään intranetin esittelyjuttujen kautta. Lähtökohtana on ilmeisesti ollut saada hankejohto tuntumaan helpommin lähestyttävältä arkisten esimerkkien kautta. Muissa tiedotteissa, esimerkiksi päätöksistä viestivissä, sävy on yleinen ja saattaa jopa peitellä toimijoita.

Artikkelit eivät ole herättäneet kommentointia, ja aiemmin esitetystä ainoasta kommentista, joka intranetissä oli työntekijän lähettämä, välittyi ulkopuolisuuden kokemus. Vaikuttaa siltä, että tiedotteet jäävät etäisiksi kohderyhmälleen. Voitaisiinko intrajutuissa haastatella henkilöstöä ensin tai kysyä henkilöstöltä henkilökohtaisesti, mitä he hankkeesta haluaisivat tietää?

Viestintä ei ole reagoanut henkilöstöjärjestöjen, uutisten tai sosiaalisen median julkisiin viesteihin virallisilla sisäisillä kanavilla. Niiden sävy voi hyvin vaikuttaa henkilöstön mielikuviiin muutoksesta ja jopa synnyttää huhuja.

## **11.2 Pääviestien ilmeneminen**

Kulttuurin ja viestintäohjeistuksen näkökulmasta pääviestit, jotka korostavat yhteisyyttä ja asiantuntijuutta, omaksuttaneen helposti. Pääviestien toisto on muutosviestinnässä tärkeää, mikä on mainittu myös hankkeen viestintäsuunnitelmassa. Pääviestit ilmenivät parhaiten puheissa, joissa henkilöstön asiantuntijuutta ja toimijuutta muutostyössä korostettiin. Suinkaan kaikki aineiston puheet eivät tuntuneet korostavan pääviestejä, mikä saattaa synnyttää ristiriitaista viestintää. Onko kaikilla hankeviestijöillä yhteinen käsitys siitä, minkälaisia merkityksiä pääviesteillä halutaan välittää? Esimerkiksi tehokkuutta kuvattiin puheissa eri tavoin riippuen siitä, oliko keskiössä henkilöstö vai johto.

Henkilöstön osaamista halutaan pääviestien mukaan hyödyntää jo hankkeen suunnittelussa. Millaiseen osallistumiseen hanke kutsuu henkilöstöä virallisen viestintänsä kautta? Vaikuttaa siltä, että toimintaan kehottavan puheen tarkoitus on ennen kaikkea saada henkilöstö etsimään tietoa hankkeesta. Voisiko konkreettisia kehityskysymyksiä hankkeeseen liittyen esittää henkilöstölle osastoittain?

### **11.3 Viestintäkanavat ja kulttuuri**

Valtioneuvostossa arvostetaan asiantuntijuutta. Yhteistyö onnistuu, kun työtoverin kokee lähiryhmäksi. Oma-aloitteisuus on hankalaa, jos jäykkä järjestelmä ei mahdollista aitoa vaikuttamista. Valtioneuvoston kansliassa pidetään välittömiä viestintäkanavia tärkeimpinä. Kyse lienee siitä, että ajankohtaisimman tiedon saa vain puskaradiosta, sillä virallinen viestintä on niin reaktiivista. Tämänkaltaisessa asemassa parhaina muutosviestinnän airuina toimisivat työyhteisön sisältä etsityt muutosagentit, jotka toimisivat muutoksen kohteiden ja siihen vaikuttajien välikäsinä. He voisivat varmistaa, että tieto muutoksesta välittyy oikein merkityksin. Olemassa oleva muutosagenttiverkosto mainitaan hanke- ja viestintäsuunnitelmassa, mutta se ei ole pääasiallinen kanava. Muutosagenttiverkoston merkitys kuitenkin korostuu kulttuurista saadun informaation perusteella.

Kuten aiemmin käsitelty, suuremmat henkilöstötilaisuudet kärsivät yleisövajesta. Koetaanko ne luonteeltaan liian yleisiksi? Ensimmäisessä henkilöstötilaisuudessa tehdyt ryhmätyöt, joissa pienryhmissä oli useiden ministeriöiden edustajia, ovat hyvä keino saada poikkiministeriöllistä yhteistyötä aikaan samalla, kun muutosta työstetään. Olisiko työpajamaista työskentelyä voinut toteuttaa useamminkin?

### **11.4 Lopuksi**

Onnistunut muutosviestintä synnyttää sitoutumista kaikilta organisaation tasoilta – niin johdolta kuin alaisiltakin. Johdolla tulisi olla selkeät ja yhtenevät käsitykset siitä, mitä muutoksesta on tarkoitus viestiä ja toisaalta keinoja kohdentaa viestit oikein. Alaisille muutos näyttäytyy helposti uhkana, jos muutosviestinnässä ei ole otettu huomioon organisaatiokulttuuria ja sitä, että ilman osallisuuden tunnetta ei sitoutuminenkaan ole mahdollista. Huolellisen viestinnän suunnittelu ei riitä, sillä viestintätoimenpiteiden sisällön tulee olla linjassa teorian kanssa. Jotta yhteisten merkitysten saavuttaminen olisi todennäköisempää, voisi viestintäsuunnitelmaan kirjata käytännönläheisemmin esimerkkejä pääviestien käytöstä. Viestintäsuunnitelmaa voisi myös lähestyä kohderyhmälähtöisesti. Siinä voi olla hyvä alku yhteiselle muutokselle, jossa henkilöstön osaaminen on lähtökohtaisesti osa muutosta.



Toivon, että opinnäytetyöni tarjoaa uutta näkökulmaa valtionhallinnon sisäisen viestinnän tutkimukseen ja on apuna muutoksessa. Koen, että kumuloituva tutkimustapa myös kehittämistyössä tarjoaa syvällisempää ja jossakin määrin luotettavampaa tietoa kuin yleistasoisemmat, organisaatiosta irralliset survey-tutkimukset. Tutkimuskohteen lähestyminen merkitysten kautta tarjosi mielenkiintoisia, yllättäviäkin näkökulmia sille, miksi muutos voi työntekijän näkökulmasta pelottaa.

Minulle työ opetti käytännön tutkimuksesta, poliittisista organisaatioista ja projektinhallinnasta enemmän kuin saatoin alussa aavistaakaan.

## Lähteet

- Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Loki-kirjat. Helsinki.
- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? WSOY. Helsinki.
- Farquhar, J. D. 2012. Case Study Research for Business. 2012. Sage Research Methods. Luettavissa: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446287910>. Luettu 9.1.2015.
- Heinonen, O. 21.1.2014. Valtiosihteeri. Valtioneuvoston kanslia. Puhe.
- Huotari, M., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. WSOY. Helsinki.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Inforviestintä. Helsinki.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä. Helsinki.
- Juholin, E. 2012. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor. Helsinki.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Otava. Helsinki.
- Jyväskylän yliopisto 2014. Kielikeskus. Lehtijuttu. Luettavissa: [https://kielikompassi.jyu.fi/opetus/kirjoitus/kirjoituskurssi/tied\\_lehtijuttu\\_mita.shtml](https://kielikompassi.jyu.fi/opetus/kirjoitus/kirjoituskurssi/tied_lehtijuttu_mita.shtml). Luettu 24.9.2014.
- Kakkuri-Knuuttila, M. (toim.) 1998. Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. Gaudeamus. Helsinki.
- Laine, K. 10.6.2014. Kehitysneuvos. Valtioneuvoston kanslia. Henkilökohtainen tiedonanto.
- Manifesto Consulting Oy. 27.9.2013. Tutkimus valtioneuvoston kanslian sisäisestä viestinnästä ja tiedonkulusta. Mahti. Asiakirjan haku. Nimeke: ”Sisäinen viestintä ja tiedonkulku - tutkimusraportti 27.9.2013”.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus – miten tarttua muutokseen. Talentum. Helsinki.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Yliopistopaino. Helsinki. Luettavissa: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosio/vk/mattila/toiminta.pdf>. Luettu: 11.1.2015.

Ruokanen, T. 2013. Mikko Kosonen: ”Hallituksen päätöksenteko on jumissa, mutta uudesta ajattelusta on jo merkkejä”. Suomen Kuvalehti. Luettavissa: <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/mikko-kosonen-hallituksen-paatöksenteko-on-jumissa-mutta-uudesta-ajattelusta-on-jo-merkkeja/>. Luettu: 26.10.2014.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentaneet Liljamo, R. ja Miettinen, A. Weilin & Göös. Espoo.

Silverman, D. 2006. Interpreting Qualitative Data. Sage Publications. Lontoo.

Smythe, J. 1996. The changing role of internal communication in tomorrow’s company. *Managing Service Quality: An International Journal*, 6, 2, s. 41–44.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuominen, S. 2013. Ilmarinen. Fifty-sixty eli armollisen aikaansaamisen filosofia. Luettavissa: <http://parempaaelamaa.org/2013/10/17/fifty-sixty/>. Luettu: 26.10.2014

Työterveyslaitos 2014. Muutosjohtaminen. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx). Luettu: 25.6.2014

Uusisilta, K. 13.2.2014. Valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015 -hankkeen viestintäsuunnitelma. Senaattori. Hallitusohjelma. Keskushallinnon uudistaminen. Valtioneuvoston hallintoyksikkö 2015.

Valtioneuvoston kanslia 2005a. VISA – Valtionhallinnon viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä. Valtioneuvoston viestintä 2007 -hanke, osa I. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 3/2005. Luettavissa: <http://vnk.fi/julkaisukansio/2005/j03-VISA1-valtionhallinnon-viestinnan/pdf/fi.pdf>. Luettu: 8.1.2015.

Valtioneuvoston kanslia 2005b. VISA – valtionhallinnon viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä. Valtioneuvoston viestintä 2007 -hanke, osa II. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 4/2005. Luettavissa: <http://vnk.fi/julkaisukansio/2005/j04-VISA2-tutkimusraportit/pdf/fi.pdf>. Luettu: 8.1.2015.

Valtioneuvoston kanslia 2007. Valtioneuvoston kanslialle uusi organisaatio. Luettavissa: <http://valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=189767>. Luettu: 11.9.2014

Valtioneuvoston kanslia 2008. Arvokäsikirja.

Valtioneuvoston kanslia 2010. Valtionhallinnon viestintäsuositus. Valtioneuvoston kanslian määräykset, ohjeet ja suositukset 2/2010. Luettavissa: <http://vnk.fi/julkaisukansio/2010/m0210-valtionhallinnon-viestinta-m0310-central-m04-rekommendationen/PDF/fi.pdf>. Luettu: 8.1.2015.

Valtioneuvoston kanslia 2011. Käsikirja valtioneuvoston kanslian viestinnästä.

Valtioneuvoston kanslia 2012. Organisaatiokaavio. Luettavissa: [http://vnk.fi/ministerio/pdf/VNK\\_organisaatiokaavio\\_2012\\_uusi\\_tal\\_fi.pdf](http://vnk.fi/ministerio/pdf/VNK_organisaatiokaavio_2012_uusi_tal_fi.pdf). Luettu: 28.8.2014.

Valtioneuvoston kanslia 2013a. Valtioneuvoston kanslian tilinpäätös 2013. Luettavissa: [http://vnk.fi/ministerio/talous/tilinpaatokset/pdf/VNKn\\_Tilinpts2013\\_ja\\_okv\\_.pdf](http://vnk.fi/ministerio/talous/tilinpaatokset/pdf/VNKn_Tilinpts2013_ja_okv_.pdf). Luettu: 28.8.2014.

Valtioneuvoston kanslia 2013b. Valtioneuvoston kanslian tilinpäätökset 2006–2013. Luettavissa: <http://vnk.fi/ministerio/talous/tilinpaatokset/fi.jsp>. Luettu: 28.8.2014.

Valtioneuvoston kanslia 2014a. Perustietoa valtioneuvostosta. Luettavissa: <http://valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/perustietoa/fi.jsp>. Luettu: 13.6.2014.

Valtioneuvoston kanslia 2014b. Esittelykalvot. Kabinetti-intranet. Luettu: 13.6.2014.

Valtioneuvoston kanslia 2014c. VNHY 2015 -hankesuunnitelma. Senaattori-intranet. VNHY 2015. Luettu: 13.6.2014.

Valtioneuvoston kanslia 2014d. VNHY 2015 -viestintäsuunnitelma. Senaattori-intranet. VNHY 2015. Luettu: 13.6.2014.

Valtioneuvoston kanslia 2014e. VNHY 2015 -viestinnän jalkautussuunnitelma. Senaattori-intranet. VNHY 2015. Luettu: 13.6.2014.

Valtioneuvoston kanslian työjärjestys (16.5.2012/242). Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120242>. Luettu: 8.1.2015.

Valtioneuvoston kanslia 2014. Henkilöstö. Luettavissa: <http://vnk.fi/ministerio/henkilosto/perussivu.jsp>. Luettu: 24.6.2014.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Inforviestintä. Helsinki.

## Liite 1. VNHY-hankkeen viestintätoimenpiteet ja tapahtumat I ja II vaiheissa

|                             |
|-----------------------------|
| <b>Lukuohje</b>             |
| Hankkeen vaiheet            |
| Henkilöstötilaisuudet       |
| Hankevaikuttajien kokoukset |
| Sidosryhmien tiedotteet     |
| Tiedote                     |

| Pvm   | Otsikko   | Tyyppi, jos tiedote;<br>lähde, jos ulkoinen                                       |
|-------|---|---|
| 1.1.  | I vaihe   |   |
| 17.1. | Kansliapäälliköiden ohjausryhmä                       |   |
| 20.1. | VNHY 2015 -hankkeen valmisteluryhmät on asetettu      | Viittaus  |
| 21.1. | Valmisteluryhmien jäsenten aloitusseminaari           |   |
| 23.1. | Katso video VNHY-hankkeen aloitustilaisuudesta!       | Viittaus  |
| 30.1. | Esittelyssä Janne Kerkelä                             | Esittely  |
| 30.1. | <b>Pardia:</b> VM: Keskushallinnon uudistus etenee    | <a href="http://www.pardia.fi/?x43=4706990">http://www.pardia.fi/?x43=4706990</a> |
| 1.2.  | Parlamentaarisen komitean toimikausi alkaa            |   |
| 4.2.  | Valtiosihteerin aamukahvien teemana VNHY 2015 -hanke  | Kuvaus  |
| 10.2. | VNHY 2015 Cafe -tilaisuus perjantaina                 | Viittaus  |
| 12.2. | VNHY 2015 Senaattorissa                               | Viittaus  |
| 13.2. | Kansliapäälliköiden ohjausryhmä                       |   |
| 13.2. | VNHY 2015 suunnitelmat kansliapäällikköohjausryhmässä | Päätös  |
| 14.2. | VNHY Café   |   |
| 17.2. | VNHY 2015 -henkilöstötilaisuus perjantaina 28.2.      | Viittaus  |

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 17.2. | <b>Pardia:</b> UHVY RY: Ulkoasianhallinto säilytettävä yhtenäisenä  | <a href="http://www.pardia.fi/?x43=4764772">http://www.pardia.fi/?x43=4764772</a>   |
| 25.2. | Ystävänäpäivän VNHY 2015 Café   | Kuvaus  |
| 28.2. | VNHY-henkilöstötilaisuus  |   |
| 3.3.  | VNHY 2015 -hanke etenee aikataulussa  | Kuvaus  |
| 5.3.  | Esittelyssä VNHY 2015 -hankepääälliköt: Anne Niemi  | Esittely  |
| 6.3.  | Kansliapäälliköiden ohjausryhmä   |   |
| 7.3.  | Kansliapäälliköiden ohjausryhmä käsitteli käänös-, kieli- ja virastopalveluiden kokoamista VNHY:öön                           | Päätös  |
| 13.3. | Poikkihallinnollinen yhteistoimintaryhmä  |   |
| 17.3. | VNHY 2015 -hankkeen poikkihallinnollinen yhteistoimintaryhmä kokoontui ensimmäisen kerran                                     | Kuvaus  |
| 17.3. | Kansliapäälliköiden ohjausryhmä   |   |
| 18.3. | Esittelyssä VNHY 2015 -hankepääälliköt: Heikki Hovi   | Esittely  |
| 20.3. | Varautuminen ja matkahallinto VNHY-hankkeen ohjausryhmässä 17.3.  | Päätös  |
| 21.3. | VNHY Café   |   |
| 25.3. | Esittelyssä VNHY 2015 -hankepääälliköt: Jukka Aalto   | Esittely  |
| 25.3. | Poikkihallinnollinen yhteistoimintaryhmä  |   |
| 26.3. | Kansliapäälliköiden ohjausryhmä   |   |
| 26.3. | VNHY 2015 -hankkeen ohjausryhmässä 26.3. linjattiin tilahallintoa, tiedonohjausta, arkistonmuodostusta ja sisäistä viestintää | Päätös  |
| 27.3. | VNHY 2015 Cafessa keskusteltiin työkuultuurista   | Kuvaus  |
| 30.3. | <b>YLE:</b> Valtion hallintouudistus: Ministeriöt lakkautetaan ja aluehallintoa tyypistetään                                  | <a href="http://yle.fi/uutiset/valtion_hallintouudistus_ministeriot_lakkautetaan_ja_aluehallint">http://yle.fi/uutiset/valtion_hallintouudistus_ministeriot_lakkautetaan_ja_aluehallint</a> |

|       |   |   |
|-------|---|---|
|       |   | oa_typistetaan/71631<br>81                            |
| 31.3. | VNHY 2015 -henkilöstötilaisuus perjantaina 4.4.   | Viittaus  |
| 1.4.  | Henkilöstöpoliittinen ryhmä perustetaan   | ! Kabinetissa<br>asettamispäätös, ei<br>Senaattorissa |
| 1.4.  | Poikkihallinnollinen yhteistoimintaryhmä  |   |
| 3.4.  | Kansliapäälliköiden ohjausryhmä   |   |
| 4.4.  | Henkilöstötilaisuus   |   |
| 4.4.  | Kääntämistä, tietohallintoa ja julkaisutoimintaa<br>linjattiin VNHY-hankkeen ohjausryhmässä 3.4.                                | Päätös  |
| 8.4.  | Yhteistä hallintoyksikköä rakentamassa  | Kuvaus  |
| 9.4.  | Poikkihallinnollinen yhteistoimintaryhmä  |   |
| 10.4. | Esittelyssä VNHY 2015 -hankepäälliköt: Katarina<br>Petrell  | Esittely  |
| 14.4. | VNHY Café   |   |
| 14.4. | Kansliapäälliköiden ohjausryhmä   |   |
| 16.4. | Tietohallinto, taloushallinto ja kirjanpitoyksikkö sekä<br>toiminta- ja taloussuunnittelu VNHY-hankkeen<br>ohjausryhmässä 14.4. | Päätös  |
| 16.4. | Poikkihallinnollinen yhteistoimintaryhmä  |   |
| 22.4. | Kansliapäälliköiden ohjausryhmä   |   |
| 23.4. | Esittelyssä VNHY 2015 -hankepäälliköt: Kaija<br>Uusisilta   | Esittely  |
| 24.4. | Henkilöstöasiat ja ensimmäisen vaiheen yhteenveto<br>VNHY-hankkeen ohjausryhmässä 22.4.   | Päätös  |
| 24.4. | VNHY 2015 Cafe 14.4.  | Kuvaus  |
| 25.4. | Henkilöstötilaisuus   |   |
| 28.4. | Kansliapäällikkökokous  |   |



|       |  |   |
|-------|--|---|
| 30.4. | VNHY 2015 -hankkeen kolmas henkilöstötilaisuus pidettiin Säätytalolla 25.4.                        | Kuvaus  |
| 1.5.  | II vaihe   |   |
| 6.5.  | Esittelyssä VNHY 2015 -hankepääalliköt: Eeva Pystynen  | Esittely  |
| 13.5. | Hallituspuolueiden puheenjohtajien (kvintetti) kokous  |   |
| 9.5.  | VNHY Café  |   |
| 16.5. | VNHY 2015 -henkilöstötilaisuus perjantaina 23.5.   | Viittaus  |
| 16.5. | Hallituspuolueiden puheenjohtajat puolsivat tehtävien kokoamista valtioneuvoston hallintoyksikköön | Päätös  |
| 20.5. | Poikkihallinnollinen yhteistoimintaryhmä   |   |
| 23.5. | Henkilöstötilaisuus  |   |
| 23.5. | VNHY 2015 Caféssa viisikon linjaukset  | Kuvaus  |
| 3.6.  | Hankkeen valmistelijoiden tilaisuus  |   |
| 4.6.  | Esittelyssä VNHY 2015 -hankepääalliköt: Aino Jalonen   | Esittely  |
| 6.6.  | VNHY Café  |   |
| 10.6. | Hankeryhmät kokoontuivat Suomenlinnassa  | Kuvaus  |
| 10.6. | VNHY 2015 -henkilöstötilaisuus maanantaina 16.6.   | Viittaus  |
| 11.6. | Henkilöstöpoliittinen ryhmä  |   |
| 12.6. | Kansliapäälliköiden ohjausryhmä  |   |
| 16.6. | VNHY-henkilöstötilaisuus   |   |
| 16.6. | Ministeriöiltä pyydetään vastauksia VNHY-hankkeseen liittyvistä resurssisirroista 25.6. mennessä   | Päätös  |
| 19.6. | VNHY 2015: HEPO-ryhmässä esillä alustavia aikatauluja  | Päätös/kuvaus   |
| 25.6. | Ministeriöiden vastaukset henkilötyövuosi- ja määrärahasiirtolaskelmiin                            |   |
| 26.6. | Lausunto esitykseen valtioneuvoston ja sen   | <a href="http://www.jhl.fi/po">http://www.jhl.fi/po</a> |

|       |   |   |
|-------|---|---|
|       | ministeriöiden yhteisistä hallinto- ja palvelutehtävistä  | rtal/fi/jhl-tieto/jhl_yhteiskunnallisena_vaikuttajana/lausunnot/?bid=4320         |
| 30.6. | <b>Pardia:</b> Ulkoasiainhallinnon henkilöstöyhdistykset: Henkilöstöä kuultava valtioneuvoston uudistamisessa                                 | <a href="http://www.pardia.fi/?x43=5357659">http://www.pardia.fi/?x43=5357659</a> |
| 14.7. | VNHY-hankkeeseen liittyvät säädösmuutosesitykset lausunnolle ministeriöihin, Valtiontalouden tarkastusvirastoon ja keskeisille sidosryhmille. |   |