



Kuntaliiton
VERKKOJULKAISU

Tony Hagerlund ja
Hanna Kaukopuro-Klemetti (toim.)

Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa

Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas

Oppaan kirjoittamisesta on vastannut Kuntaliiton kokoama työryhmä

- Tony Hagerlund, Suomen Kuntaliitto, työryhmän puheenjohtaja, toim.
- Reija Huttunen, Suomenjoen kaupunki
- Maija-Liisa Kasurinen, Helsingin kaupunki
- Hanna Kaukopuro-Klemetti, Suomen Kuntaliitto, toim.
- Elina Kinnunen, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri
- Taru Kokkonen, Kuopion kaupunki
- Matti Laitsaari, Mikkelin kaupunki
- Marjut Parhiala, Peruspalvelukuntayhtymä Kallio

Opasta ovat kommentoineen myös KT Kuntatyöntajien edustajat.

ISBN 978-952-293-057-6 (painettu)

ISBN 978-952-293-058-3 (pdf)

- © Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2013

Myynti:

Suomen Kuntaliiton julkaisumyynti

www.kunnat.net/kirjakauppa

Tilausnumero 509438

Suomen Kuntaliitto


Toinen linja 14, 00530 Helsinki

PL 200, 00101 Helsinki

Puh. 09 7711

Faksi 09 771 2291

www.kunnat.net



Saatteeksi

Sinulla on käsissäsi kuntien työyhteisöviestinnän opas. Opas luo kokonaiskuvan työyhteisöviestinnästä, sen tavoitteista, roolista työyhteisössä sekä välineistä, joilla sitä tehdään. Toivottavasti oppaassa korostuu riittävästi myös viestinnän arvo ja merkitys. Viestintä ei ole pelkkä keino tai väline. Sillä on myös itsetarkoitus.

Tässä oppaassa käsitellään työyhteisöviestintää toisaalta sanan suppeassa merkityksessä viestien välittämisenä, mutta toisaalta myös vuorovaikutuksena ja yhteisöllisyyden vahvistajana. Kun puhumme viestinnästä suppeassa merkityksessä, mietimme esimerkiksi, millaisilla välineillä viestintää kannattaa tehdä, miten viestitään muutos- ja kriisitilanteissa ja miten viestinnän onnistumista voisi mitata. Viestinnän laajemmassa merkityksessä pohdimme muun muassa, millainen on esimiehen rooli viestijänä, kuinka kunnan strategia ja arvot saadaan osaksi jokaisen työpanosta ja miten koko työyhteisön saa osallistumaan viestintään.

Oppaassa käydään läpi työyhteisöviestinnän organisointia, käytännön toteuttamista sekä viestinnän yhteyttä johtamiseen. Työyhteisöviestinnällä on keskeinen rooli myös muutostilanteiden johtamisessa - viestinnän keinoin voidaan edesauttaa ja ohjata muutosta.

Mutta myös viestintä muuttuu ja sen pitääkin muuttua. Sen sisältö ja välineet kehittyvät. Tänäpä emme tiedä, millä ja miten viestimme huomenna. Viestinnän asema ja merkitys kuitenkin säilyvät ja ehkä tulevaisuudessa jopa korostuvat.

Opas pyrkii tarjoamaan kunnissa, kuntayhtymissä ja kuntien yhtiöissä viestintätehtävissä työskenteleville tukea työn tekemiseen. Tavoite on, että myös muut kuin viestinnän ammattilaiset kokevat oppaan hyödylliseksi.

Opasta on kirjoittanut Kuntaliiton yhteen kokoama monipuolinen joukko viestintäihmisiä erilaisista kuntaorganisaatioista.

Reija Huttunen on tehnyt työyhteisöviestintää Suonenjoen kaupungissa päätoimensa ohella. Maija-Liisa Kasurinen hoitaa Helsingin kaupungin henkilöstöviestintää. Elina Kinnunen johtaa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin viestintää. Taru Kokkonen työskentelee tiedottajana Kuopion kaupungissa. Matti Laitsaari on hoitanut pitkään Mikkelin kaupungin viestintää ainoana päätoimisena viestintäammattilaisena. Marjut Parhiala toimii kehittämispäällikkönä Peruspalvelukuntayhtymä Kalliossa, jonka muodostavat Alavieska, Ylivieska, Nivala ja Sievi.

Oppaan toimittajat, Kuntaliiton viestinnässä työskentelevät Tony Hagerlund ja Hanna Kaukopuro-Klemetti seuraavat ja kehittävät osana työtään kuntien viestintää. Hagerlund tekee erityisesti verkkoviestintää ja Kaukopuro-Klemetti mediaviestintää.



Sisältö

	Saatteeksi	3
1	Työyhteisöä ei ole ilman viestintää.....	6
1.1	Miksi miettiä työyhteisöviestinnän kehittämistä?.....	6
1.2	Toimiva viestintä lisää hyvinvointia.....	7
2	Lainsäädäntö antaa kehyksen työyhteisöviestinnälle	8
3	Työyhteisöviestintä on koko työyhteisön vastuulla.....	10
3.1	Viestintä on osa johtamista ja johtaminen on viestintää	11
3.2	Työyhteisöviestintä kuuluu jokaisen työntekijän tehtäviin.....	20
4	Viesti työyhteisössä hyvin: suunnittele, kouluta, mittaa, osta	24
4.1	Suunnittele hyvin.....	24
4.2	Kouluta ja tue	25
4.3	Viestintäosaamista kannattaa myös ostaa.....	28
4.4	Seuraa ja mittaa viestinnän onnistumista.....	31
4.5	Muista: Yhä useampi kunta on myös konserni	33
5	Muutos voi muuttua kriisiksi ilman viestintää	35
6	Työyhteisöviestinnän välineiden kirjo	41
6.1	Kasvokkaisviestintä tuo esiin erilaisia näkökulmia	41
6.2	Sähköposti on välillä liiankin tehokas ja nopea.....	42
6.3	Intra ja ekstra soveltuvat monenlaiseen viestintään	43
6.4	Henkilöstölehti täydentää ja tukee viestintää.....	44
6.5	Verkostoviestinnästä hyötyä - puskaradio kunniaan.....	47
6.6	Sosiaalinen media - uusia mahdollisuuksia osallistua	48
7.	Katse tulevaisuuteen.....	50
8.	Kirjallisuutta.....	53

1 Työyhteisöä ei ole ilman viestintää

Viestintä on paljon muutakin kuin viestin tai informaation välittämistä. Viestintä on vuorovaikutusta, ennakoimista, persoonan ja tunnetilan huomioon ottamista, kohtaamista ja välittämistä. Viestintä ei ole erillinen saareke, jossa työskentelevät vain viestinnällisiin tehtäviin määrätyt henkilöt. Viestintä on kaikkea sitä, mitä yhteisössä tapahtuu. Mikään yhteisö ei voi toimia tai olla olemassa ilman viestintää.

Toisaalta viestinnällä tiedotetaan, selvennetään, tehdään asioita ymmärrettäväksi ja taustoitetaan. Viestintä on monensuuntaista aktiivista ja ennakoivaa toimintaa. Viestejä kulkee ja viestejä vaihdetaan kaikkiin suuntiin. Ideaalitalanteessa viestintä on avointa, oikea-aikaista ja mahdollisimman kattavaa.

- Avoimuus on sitä, että asioista kerrotaan totuudenmukaisesti, realistisesti ja objektiivisesti. Onnistumisten lisäksi kerrotaan myös epäkohdista ja siitä, miten ongelmat aiotaan ratkaista.
- Oikea-aikaisuus tarkoittaa sitä, että viestitään riittävän ajoissa, jotta tiedottamisesta on henkilöstölle mahdollisimman paljon hyötyä ja että viestintä koetaan hyödylliseksi. Yleensä kannattaa viestiä ennemmin kuin myöhemmin.
- Kattavuus tähtää siihen, että henkilökunta ja kaikki työntekijät pysyvät ajan tasalla kaikista keskeisistä organisaation toimintaan liittyvistä asioista. Joskus viestimisen arvoista on senkin kertominen, ettei ole mitään viestittävää.

1.1 Miksi miettiä työyhteisöviestinnän kehittämistä?

Hyvin hoidettu työyhteisöviestintä luo pohjan myös ulkoiselle viestinnälle ja organisaation kaikelle toiminnalle.

Vaikka viestintä on oleellinen osa kaikkea inhimillistä toimintaa, sen tulee työyhteisössä olla hyvin suunniteltua ja organisoitua. Tällaisesta viestinnästä käytetään nimitystä työyhteisöviestintä, henkilöstöviestintä tai sisäinen viestintä. Tässä oppaassa käytetään pääosin termiä työyhteisöviestintä.

Työyhteisöviestintä kattaa organisaation tavoitteet, strategiat, suunnitelmat, toiminnan, palvelut, talouden, muutokset, päätökset, henkilöstöetuudet ja muut ajankohtaiset asiat. Viestinnällä on myös epävirallisia tehtäviä. Ideaalitalanteessa viestintä tehostaa toiminnan kehittämistä ja edistää yhteisten tavoitteiden määrittelyä, niiden saavuttamista ja toteuttamista.

Hyvin hoidettu työyhteisöviestintä

- lisää tietoa, tietoisuutta ja ymmärrystä
- lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta
- herättää kiinnostusta ja halua osallistua
- vahvistaa yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta
- edistää tasa-arvoa
- edistää vuorovaikutusta
- vahvistaa avoimuutta ja kykyä käsitellä kipeitäkin asioita
- poistaa epävarmuutta
- luo turvallisuutta
- lisää motivaatiota ja suorituskykyä

1.2 Toimiva viestintä lisää hyvinvointia

Hyvä viestintä on yksi tärkeä tekijä työhyvinvoinnin ja aikaansaannosten kannalta. Palaute, viestinnän vastavuoroisuus, avoimuus ja nopeus sekä työyhteisön luottamuksellinen ilmapiiri vaikuttavat työhyvinvointiin. Työyhteisöviestinnällä on merkitystä myös sairauspoissaoloihin ja henkilöstön pysyvyyteen organisaatiossa.

Organisaation viestintää voidaan kehittää parantamalla henkilökohtaisia vuorovaikutustaitoja sekä vaikuttamalla työyhteisön viestintäkulttuuriin. Kyvyn kuunnella voi nähdä myös organisaation ominaisuutena.

Johdolla on keskeinen merkitys avoimen ja vuorovaikutteisen kulttuurin luomisessa. Kuuntelemaan organisaatioon pyrkiminen edellyttää tietoista päätöstä sen suuntaan kulkemisesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että johto arvostaa kuuntelemista yhtenä avaimena organisaation tehokkaaseen toimintaan. Johdon tulee kuunnella tasapuolisesti eri tahoja sekä tulkita ja ymmärtää viestejä samoin periaattein.

Kunta- tai kuntayhtymäorganisaatio koostuu useista eri toimialoista ja nykyisin myös usein yhteen liitetystä vanhoista organisaatioista. Eriävien näkökulmien kokonaisuuden jäsentäminen ja tulkitseminen on erityisen haastavaa. Jos useat työntekijät tulkitsevat toistuvasti johdon viestejä kielteisesti, voidaan puhua luottamuksen puutteesta organisaatiossa.

”Johdolla on keskeinen merkitys avoimen ja vuorovaikutteisen kulttuurin luomisessa.”



2 Lainsäädäntö antaa kehyksen työyhteisöviestinnälle

Kunnan viestinnän visio alkaa Kunnan viestintä -oppaassa (Tyry-Salo toim. 2004) seuraavilla lauseilla:

”Viestintä ylläpitää asukkaiden hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Päätöksenteko on läpinäkyvää ja kuntalaisten osallistuminen laajaa.”

Visio on tehty kunnan ulkoista viestintää varten, mutta se soveltuu erinomaisesti myös työyhteisöviestintään. Korvataan vain sanat ”asukkaiden” ja ”kuntalaisten” sanalla ”työyhteisö.”

Viestintä on itsestään selvä arkinen osa organisaation toimintaa, mutta sen arvo tulee tiedostaa ja tunnistaa. Viestintä on vuorovaikutusta, jolla tulee olla selkeät tavoitteet. Viestinnän yksi tehtävä on toteuttaa strategiaa ja juuri viestintä on strategian toteutuskeinoista pehmein ja inhimillisin – sillä saadaan ihmiset parhaimmillaan syttymään ja innostumaan, mutta pahimmillaan uupumaan ja lannistumaan.

Myös kuntaorganisaation viestintää ohjataan lainsäädännöllä. Viestinnästä ja tiedottamisesta on erilaisia säännöksiä muun muassa hallintolaissa, kuntalaissa, laissa viranomaisten toiminnan julkisuudesta sekä laissa työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa.

.....

Kuntalaissa todetaan muun muassa (tiedottamista koskeva 29 §):

”Kunnan on tiedotettava asukkaalleen kunnassa vireillä olevista asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä ratkaisuksista ja niiden vaikutuksista. Kunnan on laadittava tarvittaessa katsauksia kunnan palveluja, taloutta, ympäristönsuojelua ja maankäyttöä koskevista asioista. Asukkaalle on myös tiedotettava, millä tavoin asioista voi esittää kysymyksiä ja mielipiteitä valmistelijoille ja päättäjille.”

Kuntalaisten tiedonsaantioikeus otetaan laissa vahvasti huomioon. Samoja periaatteita on hyvä noudattaa työyhteisöviestinnässä. Usein korostetaan sitä, että henkilöstö on kunnan voimavara - arjen työssä tämä voimavara voidaan ottaa käyttöön ennen kaikkea viestinnän keinoin.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta sisältää johdanto-osiossaan hyvin myös henkilöstöviestintään sovellettavan määrityksen:

”Tässä laissa säädettyjen tiedonsaantioikeuksien ja viranomaisten velvollisuuksien tarkoituksena on toteuttaa avoimuutta ja hyvää tiedonhallintatapaa viranomaisten toiminnassa sekä antaa yksilöille ja yhteisöille mahdollisuus valvoa julkisen vallan ja julkisten varojen käyttöä, muodostaa vapaasti mielipiteensä sekä vaikuttaa julkisen vallan käyttöön ja valvoa oikeuksiaan ja etujaan.”

Sama soveltamismahdollisuus pätee hallintolakiin, jossa korostetaan voimakkaasti muun muassa sitä, millaiset tiedonsaantioikeudet asiakkaalla on ja kuinka asiointimahdollisuudet on järjestettävä joustaviksi ja tarkoituksemukaisiksi. Työyhteisöviestinnän näkökulmasta työntekijöitä on pyrittävä kohtelemaan samoilla periaatteilla, joita hallintolaki ja lainsäädäntö yleensä kehottavat kohdentamaan asiakkaisiin ja heidän kohtaamiseensa.

Laissa työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (2007) todetaan lain perusteluosassa seuraavaa:

”Tämän lain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa kunnissa. Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua.”

Lain tarkoitus antaa hyvät suuntaviivat kunnan henkilöstöviestinnälle. Tiedolla ja viestinnällä on suuri merkitys koko organisaation toiminnan ja toiminnallisuuden näkökulmasta.

3 Työyhteisöviestintä on koko työyhteisön vastuulla

Jokainen työyhteisön jäsen on viestijä ja viestinnän onnistuminen, viestien välittyminen ja yhteisön toimivuus ovat viime kädessä jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Tässä luvussa pohditaan, miten esimies voi kehittyä viestijänä ja millaisessa viestintäroolissa kuntaorganisaation johto on.

Lisäksi kuvataan, millainen viestintäammattilaisten sekä päätoimensa ohella viestivien työsaika on.

ESIMERKIT

Miten työyhteisöviestintä on vastuutettu organisaatiossanne?

Elina Kinnunen, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Jokainen esimies vastaa viestinnästä omassa yksikössään. Johtosäännössä on määritelty että sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kokonaisvastuu on sairaanhoitopiiriin johtajalla. Työyhteisössä jokaisen työntekijän velvollisuutena on jakaa omaa työtään koskevaa tietoa muille ja ottaa selvää asioista itsekin.

Taru Kokkonen, Kuopion kaupunki

Viestintä on osa johtamista, mikä tarkoittaa sitä, että viestintää johtavat aina samat henkilöt, jotka johtavat toimintaa. Kuopion kaupungin palvelualueiden asiakkuusjohtajat ja palvelupäälliköt vastaavat kukin omien avain- ja palveluprosessiensa viestinnästä. Tulosityksiköiden päälliköt vastaavat viestinnästä omassa tulosityksikössään. Myös projektien, hankkeiden ja työryhmien viestinnästä vastaavat niitä johtavat tai vetävät henkilöt.

Tiedottajat toteuttavat viestintää yhdessä johtajien ja päälliköiden kanssa ja heidän ohjauksessaan. Viestintävastuut koskevat sekä työyhteisöviestintää että ulospäin suuntautuvaa viestintää.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingin kaupunki

Kaupungin keskitetystä sisäisestä viestinnästä vastaa keskushallinto. Viraston tai laitoksen sisäisestä viestinnästä vastaa viraston tai liikelaitoksen päällikkö. Yksikön sisäisestä viestinnästä vastaa yksikön päällikkö.

Vastuu riittävästä, avoimesta ja oikea-aikaisesta sisäisestä viestinnästä kaikkiaan 40 000 työntekijän organisaatiossa kuuluu siis viime kädessä kaupungin esimiehille, mutta samalla sisäisen viestinnän käytännön toimintamalli on hajautettu: se kertoo, joka tietää. Yksiköiden sisäinen

ESIMERKIT

...viestintä on vastuutettu organisaatiossanne?

viestintä rakentuu keskustelulle ja vuorovaikutukselle, johon kaikkien työyhteisön jäsenten odotetaan osallistuvan.

Useilla virastoilla ja liikelaitoksilla on sisäisestä viestinnästä vastaava päätoiminen henkilö. Työpaikoilla on lisäksi sivutoimisia tiedottajia, tiedotusyhdyshenkilöitä tai viestintävastaavia.

Reija Huttunen, Suonenjoen kaupunki

Työyhteisöviestintää ei ole Suonenjoella vastuutettu virallisesti. Kaupunginsihteerin tehtäviin kuuluu henkilöstöpäällikön tehtäviä, ja työyhteisöviestinnän nähdään liittyvän vahvasti myös henkilöstöjohtamiseen eli työyhteisöviestinnän vastuu valikoitui minulle oman työni ohella.

Toisaalta on pyritty vahvistamaan esimiesten roolia viestijöinä. Monet käytännön johtamistilanteet vaativat esimiehiltä viestintätaitoja ja -halukkuutta. Meillä halutaan luoda keskustelevampaa ja vuorovaikutteisempaa työyhteisöä. Henkilöstö haluaa kuulla merkittävät, työhön liittyvät asiat omalta esimieheltään. Tämä antaa mahdollisuuden keskusteluun asiasta ja poistaa vääriä, harhaan johtavia tulkintoja ja huhuja.

Marjut Parhiala, Peruspalvelukuntayhtymä Kallio

Kuntayhtymän johtaja vastaa viestinnästä yleisellä tasolla, viestintää koordinoi ja käytännössä vastaa kehittämispäällikkö. Lisäksi verkkoviestinnästä vastaa osittain myös tietohallintopäällikkö. Jokainen esimies ja työntekijä vastaa omalta osaltaan viestinnästä, erityisesti esimiehen vastuuta viestijänä korostetaan.

3.1 Viestintä on osa johtamista ja johtaminen viestintää

Viestinnän ammattilaisilta kysytään usein, kuinka kunnassa pitäisi viestiä. Viestinnän ammattilainen kysyy, kuinka organisaatiota pitäisi johtaa. Johtaminen ja viestintä kuuluvat erottamattomasti yhteen. Ilman viestintää ei voi menestyksekkäästi johtaa.

Vaikka jokainen on viestijä omissa tehtävissään, varsinaiset viestintävastuut ja viestinnän organisointi on syytä määritellä esimerkiksi kunnan johtosäännössä. Päävastuu kunnan viestinnästä on viime kädessä useimmiten kunnanjohtajalla. Eri toimialojen tai hallintokuntien viestinnästä vastaa toimialan tai hallintokunnan päällikkö. Yksikön viestinnästä vastaa yksikön päällikkö.

Vastuu riittävästä, avoimesta ja ajallisesti viivyttelemättömästä työyhteisö-

viestinnästä kuuluu esimiehille. Esimiehen tehtävänä on esitellä ja taustoittaa strategisia linjauksia, tavoitteita ja toiminnan muutoksia. Hän kertoo ja avaa henkilöstölleen sitä, mitä ne käytännössä merkitsevät oman yksikön toiminnassa ja työssä. Yksikön sisäinen viestintä ja ymmärryksen muodostuminen rakentuu kuitenkin myös keskustelulle ja vuorovaikutukselle, johon kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat.

Viestinnän tehtävänä on tehdä tiedosta ymmärrettävää ja hyväksyttävää niin, että tieto muuttuu toiminnaksi. Johdon ja esimiesten rooli on merkittävä luottamuksen, motivaation, sitoutumisen, luovuuden ja omaa organisaatiota koskevien mielikuvien syntymisessä. Viestintä vaikuttaa siis monin tavoin organisaation kykyyn järjestää palvelut asiakkailleen.

Henkilöstöjohtamisessa viestinnällä on keskeinen rooli. Esimiehet toimivat työnantajan edustajina, rakentavat ja välittävät työnantajakuvaakin henkilöstölleen. Ei ole siten sama, millaisen viestin he välittävät henkilöstölleen, kuntalaisille ja muille sidosryhmille. Esimiesten viestintätaidot vaikuttavat myös ulkoiseen viestintään, koska esimiehet rakentavat työnantajakuvaakin organisaation ulkopuolelle.

Johdon ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa voidaan puhua myös vaikutelmien johtamisesta (impression management), kunnan sisäisestä PR- ja julkisuustyöstä. Johto ja esimiehet pyrkivät muodostamaan selkeän kuvan kunnan toiminnasta, muutoksesta tai yksittäisestä asiasta henkilöstölleen. Tavoitteena voi olla auttaa henkilöstöä ymmärtämään käsillä olevaa muutosta ja kertoa samalla henkilöstölle, miten organisaatio tulevaisuudessa toimii ja miten asian käsittely etenee.

Johtamista tukevassa viestinnässä kasvokkainviestintä on erityisen tärkeää. Esimiehen toiminta vuorovaikutuksessa vaikuttaa työntekijöiden ajatuksiin omasta työstään ja työyhteisöstään. Ajatukset ja kokemukset kanavoituvat työmotivaatioksi tai sen puutteeksi ja vaikuttavat päämäärien saavuttamiseen. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, koetaanko päämäärät yhteisiksi vai koetaanko ne vain ylimmän johdon päämääriksi. Myös esimies

“Viestintä on kaikkea sitä, mitä yhteisössä tapahtuu.”

on yleensä alainen, mutta esimies on useimmiten aina työnantajan edustaja ja häneltä odotetaan vahvaa sitoutumista työyhteisön tavoitteisiin.

Vaikka esimies on kunnassa yleensä työnantajan edustaja, lähestyttävyyden ja tavoitettavuuden ovat työpaikan vuorovaikutukselle aina eduksi. Kuntayhteisössä voitaisiin ottaa oppia tietotekniikkayrityksistä, joissa johto käy säännöllisesti toimipisteissä ja keskustelee sujuvasti työpaikan intranetissa ajankohdallisista kysymyksistä. Pelkkä henkilöstön kysymyksiin vastaaminenkin usein riittää. Läsnäolo on ennen muuta symbolinen viesti arvostuksesta: teidän huolenne ovat minulle tärkeitä.

Mistä henkilöstölle viestitään?

Tärkeitä viestejä henkilöstölle välitettäviksi ovat mm. seuraavat asiat:

- kunnan strategiset linjaukset, visio ja tavoitteet
- kuntayhteistyö
- talousarvio ja tilinpäätös
- henkilöstökertomus ja -suunnitelma
- virka- ja työehtosopimukset ja niiden muutokset
- henkilöstöohjeet ja menettelytavat
- kunnan johtosäännöt
- henkilöstömuutokset
- avoimet työpaikat
- uudet työntekijät
- eläkkeelle jääneet työntekijät
- sisäiset siirrot ja liikkuvuus
- mahdolliset henkilöstölehdet ja tiedotteet
- kunnan tapahtumat
- saatu asiakaspalaute sekä
- kunnan toimielinten päätökset erityisesti henkilöstön näkökulmasta

Henkilöstöä koskevat päätökset, menettelytapaohjeet ja tulevaisuuden suunnitelmat ovat kaikki aiheita, jotka tulisi toimittaa sekä viestinnän että esimiesten kautta henkilöstölle tiedoksi. Nämä ovat samalla myös yhteistoiminnassa käsiteltäviä asioita. Viestin toistaminen ja välittäminen monikanavaisesti ovat viestin sisäistämisen ja siihen sitoutumisen edellytyksenä.

Johdon sitoutuminen ja esimerkin näyttäminen on erilaisissa viestintätilanteissa, etenkin muutosviestinnässä, hyvin tärkeää. Ennen halutun viestin kertomista henkilöstölle tulisi johdolla olla selkeään muotoon puettu viesti pohdittuna: millaisen viestin annan aiheesta erilaisissa tilanteissa erilaisille yleisöille, miten itse asennoidun aiheeseen tietoisesti ja tiedostamatta ja kuinka kerron viestini, jonka haluan välittää?



Puhuminen ja kuunteleminen ovat tärkeitä esimiestaitoja

Viestiminen on puhumista ja kuuntelua. Puhumista tarvitaan työn toteuttamiseksi. Sen tarkoitus on suunnata, koordinoida ja vaikuttaa ihmisiin, tilanteisiin ja tapahtumiin.

Kuunteleminen on puhumisen ohella yhtä tärkeää esimiesviestinnässä. Hyvälle kuuntelulle ominaista on pyrkiä kuulemaan ja ymmärtämään toista oikein. Aktiivinen kuuntelu on nimensä mukaisesti vastakohta passiiviselle kuulemiselle. Kuuntelu ei ole vain harjaantunutta tekniikkaa vaan se on asennoitumista toiseen ihmiseen. Se on kiinnostusta ja läsnäoloa.

Vuorovaikutustilanteisiin sisältyy aina väärinkäsitysten mahdollisuus. Johdon ja esimiesten kannattaa kiinnittää huomiota viestiensä selkeyteen, ymmärrettävään kieleen, vuorovaikutustilanteen olosuhteisiin ja johdon sekä esimiesten yhdenmukaisiin viesteihin tärkeistä asioista. Ymmärretyksi ei voi tulla näkemättä viestimisen vaivaa.

Kuuntelun onnistumista vaikeuttaa, jos vastaanottajalla on valmiiksi negatiivinen käsitys puhujasta tai hänen tarkoituksiperistään. Asian korjaamiseksi on pureuduttava asenteiden taustalla oleviin tietoihin ja tunteisiin.

Esimiehen tulee rohkaista työntekijöitä antamaan palautetta myös esimiestoiminnasta. Palautteen antaminen voi toteutua suunnitelmallisesti

esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai sovituisissa arviointipalaverissa. Esimies voi myös spontaanisti hakea palautetta oppiakseen toimimaan yhä paremmin tehtävässään. Tämä edellyttää esimieheltä kykyä ottaa vastaan myös omasta ajattelusta poikkeavia näkemyksiä. Omalla toiminnallaan esimies voi vaikuttaa sellaisen toimintakulttuurin syntymiseen, jossa hyväksytään sekä onnistumiset, että epäonnistumiset luonnollisena osana työtä.


Esimiehen on hyvä muistaa, että jokainen työntekijä on yksilö omanlaisine elämänhistorioineen ja hänen mielipiteensä on vain yksi tulkinta asioista, ei koko totuus. Tärkeintä on yrittää ymmärtää, mitä viesti kertoo sen antajan kokemuksista ja tulkinnasta. Palautteen antajan on myös hyvä ymmärtää, ettei hänen tapansa kokea ole ainoa mahdollinen. Tilanteen jumittumisen estämiseksi esimies voi kysyä, miten työntekijä toivoisi asian olevan, miten asia tulisi ratkaista ja mitä työntekijä itse olisi valmis tekemään muutoksen eteen. Työyhteisöjen tasa-arvoistuminen tarkoittaa myös vastuun jakamista työyhteisöjen asioista.

Strategiasta, arvoista ja tavoitteista täytyy viestiä

Kunnissa tehtävät strategiat tai niihin rinnastettavat politiikkaohjelmat ovat kunnan tai kuntayhtymän toiminnassa niin tärkeitä, että niiden viestintään on hyvä paneutua jo ennen strategiatyön aloittamista. Suunnittelemalla muutoksia voi helpommin vaikuttaa oikeisiin kohderyhmiin ja ennakoita syntyvää vuorovaikutusta.

Aiemmin monet strategiatutkijat sijoittivat strategiasta ja tavoitteista viestimisen osaksi strategian toimeenpanoa. Viime vuosina strategian viestintää on ryhdytty pitämään strategian kivijalkana. Jatkuvan henkilöstön vuoropuhelun avulla voidaan unohtaa käsite ”strategian jalkauttaminen”, sillä osallistuessaan tavoitteiden asettamiseen henkilökunta myös samalla sitoutuu niiden toteuttamiseen. Pelkkä kommentointimahdollisuus ei useinkaan riitä, vaan johdolla on oltava valmius ottaa työntekijöitä mukaan jo strategian valmisteluun.

Strategiaprosessiin valmistautumisessa on tärkeää onnistua myönteisen ja keskustelevan ilmapiirin rakentamisessa. Henkilökunnan kanssa pitäisi keskustella strategian tärkeydestä ja panostaa motivointiin. Yhteinen keskustelu strategiasta edellyttää yhteistä kieltä. Jos henkilökunta ei ymmärrä johdon



”Osallistuessaan tavoitteiden asettamiseen henkilökunta myös samalla sitoutuu niiden toteuttamiseen.”

kieltä, ei yhteishenkeä tai ”meidän strategiaamme” voi koskaan syntyä. Vaikka sähköisiä välineitä voi käyttää strategiaprosessin tukena, ei kasvokkain toteutuvaa keskustelua korvaa mikään. Mitä pienempi joukko ja luottavai-
sempi ilmapiiri, sitä helpompaa ääneen keskusteleminen on. Esimerkiksi koko kunnan tasolla voi olla vaikea saada yhteistä keskustelua aikaan edes sisäisissä sähköisissä välineissä. Keskustelu voi olla helpompaa käydä esimerkiksi toimialueittain.

Strategian laadintavaiheen lisäksi viestintää tarvitaan myös matkan varrel-
la. Esimerkiksi kunnan tai kuntayhtymän talous- ja toimintasuunnittelulla on yhteys strategiaan. Erityisesti budjetointivaiheessa johdon tulisi osoittaa esimerkillään sitoutumista yhteisiin linjauksiin. Esimerkillä johtamista tarvi-
taan etenkin niissä tilanteissa, joissa kunnan tai kuntayhtymän henkilökunta joutuu avaamaan tehtyjä linjauksia asiakaspalvelussa kuntalaisille. Asiakkaita kohdattaessa mitataan työntekijän sitoutuminen tehtyihin päätöksiin, sillä asiakastilanteissa päätöksiä on konkretisoitava ja syitä selitettävä. Näissä tilan-
teissa jokainen työntekijä kokee omakohtaisesti olevansa myös työpaikkansa tiedottaja.

Strategian viestinnässä tärkeää

- Suunnittele viestintää etukäteen: tunnista erityisesti kohderyhmät, joiden sitoutuminen strategiaan on välttämätöntä
- Etsi yhteinen kieli ja yhteistä aikaa keskustelulle kasvokkain
- Käytä esimerkkejä ja ole itse esimerkiksi muille
- Motivoi kaikkia osallistumaan – ei pelkäästään henkilöstöjärjestöjä
- Esitä strategia kiinnostavassa muodossa ja pidä se saatavilla
- Viesti strategisesta merkityksestä taloutta ja toimintaa suunniteltaessa
- Ota strategian toteuttaminen esille kehityskeskusteluissa
- Muista myös asiakastyössä olevan henkilökunnan viestintätarpeet

Arvot eivät ole pelkkää juhlapuhetta tai edellisvuodesta kopioitava kappale toiminta- ja taloussuunnitelmassa. Parhaimmillaan arvot ovat aitoja päätök-
senteon välineitä. Arvoja ei tarvitse olla luetteloksi asti, myös yhdellä yhteises-
ti hyväksi havaitulla pärjää. Tärkeintä on varmistaa, että henkilökunta tuntee arvot ja tietää, miten niiden mukaan käytännössä eletään. Arvoja on hyvä käsitellä esimerkkien avulla. Ellei yhteisesti ole sovittu, mitä ne tarkoittavat tai mitä ne eivät tarkoita, jokainen muodostaa arvoista oman käsityksensä.

Kunnan vision ja strategian aukaiseminen työyksiköihin auttaa henkilöstöä näkemään oman roolinsa kunnan toiminnassa ja sitoutumaan sen toteuttami-
seen. Erilaiset muutostilanteet tulisi myös avata henkilöstölle, sillä henkilös-
töä kiinnostavat kaikkein eniten kysymykset ”Miten minun käy, miten tämä vaikuttaa minun työhöni?”. Näin työyhteisöviestintä toimii myös henkilös-
töjohtamisen käytäntöjen merkitysten kertojana ja tulkitsijana kunnassa.

ESIMERKIT

Miten olette viestineet organisaation strategiasta ja arvoista?

Elina Kinnunen, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Strategian valmisteluvaiheessa olemme järjestäneet muun muassa johdon keskustelukiertueen yksiköihin, tehneet strategiakeskustelun tueksi videon, pitäneet asiaa esillä kommentoitavana intrassa ja yksiköiden omissa henkilöstötilaisuuksissa. Strategiasta on tehty painettu julkaisu ja ydinkohdat ovat aina esillä kaikissa muissakin julkaisuissa.

Taru Kokkonen, Kuopion kaupunki

Kuopion kaupungin strategia ja arvot päivitettiin ison organisaatiomuutoksen yhteydessä 2010. Viestintä alkoi jo valmisteluvaiheessa johtoryhmissä sekä luottamushenkilöiden ja sidosryhmien keskuudessa. Strategiaa ja arvoja esiteltiin muun muassa useissa henkilöstölle järjestetyissä infoissa ja intranetissä.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingin kaupunki

Organisaation strategiasta ja arvoista viestitään kaupunki- ja virastotasoilla eri foorumeilla ja välineissä: henkilöstön infotilaisuuksissa, koulutuksissa, työryhmissä, verkostoissa sekä intranetin strategiasivuilla, uutisissa sekä taustoittavasti kaupungin henkilöstölehdessä ja virastojen ja liikelaitosten henkilöstölehdissä.

Lisäksi julkaistaan erityisesti strategian henkilöstöasioita käsittelevää HR-design -uutiskirjettä kaupungin esimiehille, HR-asiiantuntijoille ja viestijöille 2–3 kertaa vuodessa.

Viestintä osallistaa työyhteisön mukaan kehittämiseen

Vaikka päätöksenteko- ja kokousmenettelyistä on määrätty kuntalaissa sekä kuntien johto- ja hallintosäännöissä, on pitkälti johdon ja esimiesten valinta, minkä verran he tarjoavat mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon tai sen valmisteluun.

Kuntarakenteiden muutokset, talouden tehostamispaineeet tai huoli osaan henkilöstön saatavuudesta ja pysyvyydestä haastavat kuntia uudistamaan toimintaansa. Avoin valmistelu ja osallistaminen mahdollistavat työntekijöiden tiedon, luovuuden ja voimavarojen käyttämisen toiminnan kehittämiseksi. Työntekijöillä on esimerkiksi palvelujen suunnittelun taustaksi tarvittavaa kokemuksellista tietoa asiakkaista enemmän kuin johdolla.

Tehokkaimmin osallistumista tukee kasvokkainen viestintä. Henkilöstö arvostaa sitä, että johdolla on aikaa kasvokkaiseen viestintään. Se mahdollistaa

työntekijöille myös tiedon saannin johdon suhtautumisesta viestittäviin asioihin. Kasvokkain kohtaminen antaa henkilöstölle tilaisuuden suorien kysymysten esittämiseen ja mielipiteiden ilmaisuun. Näin johto ja esimiehet saavat tietoa henkilöstön tavasta kokea viestitty asia. Parhaimmillaan vuoropuhelu voi syventyä uusia näkökulmia avaavaksi dialogiksi.

Sähköinen viestintä tukee osallistumista kasvokkaista viestintää heikommin, mutta se tavoittaa isossa organisaatiossa suuren määrän henkilöstöä. Työyhteisön toimivat palaverikäytännöt tukevat osallisuutta. Iso osa työyhteisön viestinnästä tapahtuu epävirallisissa tilanteissa, joissa samalla rakennetaan työyhteisön ilmapiiriä. Johdon ja esimiesten osallistumisella yhteisiin kahvihetkiin tai käytäväkeskusteluihin on suuri merkitys. Epävirallisissa tilanteissa on matalampi kynnyksellä tai kysyä asioiden taustoja kuin virallisissa tilanteissa. Epäviralliset tilanteet viestittävät myös johdon ja esimiesten arvostusta henkilöstöä kohtaan. Viestien perillemeno tukee useiden viestintäkanavien samanaikainen käyttäminen.

Johdolla ja esimiehillä on suuri valta päättää, mitä tietoa henkilöstölle viestitään ja millä foorumeilla. Oman työyhteisön säännölliset palaverit ovat avainasemassa osallisuuden varmistamisessa.



ESIMERKIT

Mitä keinoja käytätte työyhteisön osallistamisessa?

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingin kaupunki

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia tarjotaan eri foorumeilla ja välineissä: infotilaisuudet, työryhmät, kokoukset, verkostot, intranetin työryhmätilat, blogit, kysymys-vastaus-palstat, palautekanavat ja keskustelut.

Reija Huttunen, Suonenjoen kaupunki

Osallistamista parhaillaan on avoin keskustelu työyhteisössä esimerkiksi viikko- tai kuukausipalaverissa. Läsnäolo, palaverikäytäntöjen kehittäminen ja tapaamisten säännöllisyys paransivat tiedonkulkua ja samalla työpaikan yhteishenkeä.

Marjut Parhiala, Peruspalvelukuntayhtymä Kallio

Ajattelen osallistamisen tässä yhteydessä mahdollisuutena saada tietoa, osallistua päätöksiin ja toimintaan. Tiedonvälitys tapahtuu intranetin, paperisen henkilöstötiedotteen (n. 7 kpl/vuosi), esimiesfoorumien (n. kahdeksan kertaa vuodessa), johtoryhmätyöskentelyn sekä työpaikkakokousten välityksellä.

Kukin työntekijä voi osallistua työpaikkakokouksissa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon esimiehen harkinnan mukaan. Palvelustrategia-prosessiin henkilöstö osallistui hallinnon järjestämissä työpajoissa.

Konkreettinen koko henkilöstön osallistaminen tapahtuu pääosin säännöllisesti pidettävissä työpaikkakokouksissa. Esimiehet osallistuvat edellä mainittujen lisäksi tilannekohtaisesti järjestettäviin keskustelutilaisuuksiin.

”Viestien perillemenoaa tukee useiden viestintäkanavien samanaikainen käyttäminen.”

Organisaation yhteisille asioille voi olla erilaisia osallistumisen foorumeita. Sen lisäksi voi olla jonkin asian ratkaisemiseksi koottuja työryhmiä. Osallistumisen foorumit ovat samoja kuin viestinnän foorumit ylipäättään. Osallisuus voi niissä toteutua eri tavoin. Se voi olla informaation vastaanottamista tai välittämistä, mutta se voi olla myös uusien ideoiden tuottamista, suunnittelua tai kannanottamista johonkin asiaan.

Osallistavia menetelmiä on useita, kuten Open Space, Learning Cafe, tuplatiimi tai ohjattu dialogi.

3.2 Työyhteisöviestintä kuuluu jokaisen tehtäviin

Työyhteisöviestintä on toimintaa, jota kaikki tekevät ja joka liittyy jokaisen tehtäviin ja työhön. Viestintätaitoja ja viestintää edellytetään niin johdolta, esimiehiltä, suunnittelijoilta ja asiantuntijoilta kuin muultakin henkilöstöltä.

Kunnan henkilöstöllä tulee olla hyvät viestintä- ja vuorovaikutusvalmiudet, koska jokainen on oman alansa ja tehtävänsä asiantuntija ja paras tietolähde. Siksi jokainen on velvollinen välittämään tietoa ja viestimään omalle vastuualueelleen kuuluvista asioista muille työntekijöille. Jokaisen viestintää ja tiedonvälitystä tarvitaan tiimikokouksissa, osastokokouksissa, esimies-alaiskeskusteluissa, työryhmäkokouksissa ja erilaisissa verkostoissa. Viestintätaitojen tulee olla keskeinen osa johdolle, esimiehille, henkilöstölle ja luottamushenkilöille tarjottavaa koulutusta.

On tärkeää ymmärtää henkilöstön rooli viestijänä. Viestintä ja tiedonvälitys eivät voi olla vain johdon, esimiesten ja viestintähenkilöstön vastuulla. Jokaisella työntekijällä on vastuu ottaa esiin merkittäviä, työyhteisöä tai työtä koskevia asioita muiden työntekijöiden ja esimiehensä kanssa. Passiivisuus tiedon jakamisessa aiheuttaa ongelmia töiden sujumuudelle ja vaikeuttaa henkilöiden välisiä vuorovaikutustilanteita. Tässä pätee vanha sanonta: tieto on valtaa. Myös tiedon välittämättä jättäminen on vallankäyttöä.

Viestintäammattilaisilla on keskeinen asema organisaatiossa

Monissa kunnissa työskentelee viestinnän ammattilaisia, joille kunnan viestinnän kehittäminen, koordinointi ja toteutus sekä niihin liittyvien asioiden valmistelu on vastuutettu. Viestintäammattilainen on hyvä tuki niin johdolle, esimiehille kuin muullekin henkilöstölle.

Viestintäammattilaisten tehtäviin kuuluvat mm. kunnan viestintästrategian ja hankkeiden viestintäsuunnitelmien valmistelu yhdessä asiantuntijan kanssa, viestintävälineiden kehittäminen ja ylläpito sekä sisällön tuottaminen ja koordinointi. Sisäisiä viestintävälineitä ovat esimerkiksi intranetsivut, henkilöstölehdet, sisäiset sosiaalisen median välineet sekä sähköposti- ja pikatie-dotteet. Ammatilliset antavat viestintäapua ja konsultoivat johtoa, esimiehiä ja henkilöstöä myös mediasuhteiden ja yhteystoiminnan hoitamisessa.

Hyvän ja viivyttelemättömän tiedonkulun sekä tiedon oikeellisuuden kannalta on tärkeää, että viestintähenkilöstö toimii joko suoraan kunnan johdon tai kyseessä olevan toimialan johdon alaisuudessa. Viestintähenkilöstöllä tulisi olla oikeus osallistua keskeisten johtoryhmien ja toimielinten kokouksiin ja saada jo valmisteluvaiheessa asioihin liittyvät olennaiset tiedot, jotta he pystyvät tekemään työtään luotettavien, ymmärrettävien ja luettavien sisältöjen tuottajina ja viestijöinä. Ainakin henkilöstölehdien ja intranetsivujen toimittajien tulisi olla viestintä- tai toimitustyön ammattilaisia.

Työyhteisöviestintää oman toimen ohessa

Työyhteisöissä voi olla lisäksi sivutoimisia viestijöitä, viestintävastaavia, viestintäyhteyshenkilöitä tai muuta henkilöstöä, jonka tehtäviin on sisällytetty viestintää.

Viestintää oman toimensa ohella hoitavan henkilön tehtäviin työyhteisöviestinnässä voivat kuulua esimerkiksi intranetin ja internetin päivitystehtävät, tiedotteiden laatiminen ja jakelu, henkilöstön tiedotustilaisuuksien järjestäminen sekä esimiesten ohjaaminen viestintätehtävissä.

Viestinnän toimivuus ja avoimuus suuremmissa kunnissa aiheuttaa helposti paineita myös pienempien kuntien viestintään. Työyhteisön viestintätarpeet ja kunnan viestintä eivät kuitenkaan aina kohtaa, sillä resurssit viestintään eivät kasva samaa tahtia kuin odotukset kunnan viestinnälle. Viestintä on yksi kunnan avaintehtävistä, mutta ehkä samalla yksi useimmin laiminlyödyistä toiminnoista kunnissa.



Useissa kaupungeissa ja suuremmissa kunnissa viestintää johtaa viestintäjohtaja tai -päällikkö, tiedotuspäällikkö tai tiedottaja. On myös kuntia, joissa viestintään ei ole osoitettu erillisiä resursseja, vaan viestinnän johtaminen kuuluu esimerkiksi kunnansihteerin, hallintojohtajan tai henkilöstöpäällikön vastuulle. Näissä kunnissa viestinnän merkitystä kunnan menestyksekkäälle toiminnalle ei välttämättä osata tunnistaa.

Viestintävalmiuksien ja -osaamisen hankinta muun työn ohella vaatii aktiivisuutta ja perehtyneisyyttä. Viestintäosaamista ei voi hankkia yhden tai kahden päivän koulutuksella. Viestintä on kentänä niin monimuotoinen, että onnistuakseen kuntaorganisaatiossa se vaatii perehtyneisyyttä sekä riittäviä resursseja.

Oman toimensa ohella viestinnästä vastaavien kannattaa hankkia viestintäosaamista työnsä tueksi. Viestintää oman toimensa ohella hoitavilla henkilöillä tulisi olla mm. tietotekniset valmiudet esimerkiksi verkkopalveluiden päivittämiseen, tietoja hyvän tiedotteen rakenteesta ja tarkoituksenmukaisista jakelukanavista, substanssiosaamista esimerkiksi kunnan päätöksenteosta tai henkilöstöjohtamisesta sekä hyvät vuorovaikutus- ja esiintymistaidot mahdollisten tiedotus- ja keskustelutilaisuuksien järjestämiseen. Ennen kaikkea viestintä vaatii tahtoa ylläpitää keskustelua ja vuorovaikutusta kuntaorganisaatiossa.

Haasteena oman toimen ohessa viestintää tekeväille on yleensä ajan riittämättömyys. Muiden töiden ohella tulisi löytää aika työyhteisöviestinnän suunnitteluun sekä viestintävälineiden ja -kanavien rakentamiseen. Kun pohja työyhteisöviestinnälle on kunnossa, on helpompi hyödyntää kanavia ja välineitä viestien välityksessä.

Oman toimensa ohella viestintää toteuttavien henkilöiden kannattaa rakentaa verkostoja muiden kuntien viestintähenkilöstön kanssa ja vaihtaa kokemuksia ja esimerkkejä viestinnän hyvistä käytännöistä. Esimerkiksi intranetin suunnittelu ja tietosisältö kannattaa ”benchmarkata”, mikäli itsellä ei ole selvää kuvaa siitä, mitä tietoja intranetissa tulisi olla ja miten ne kannat-

”Jokainen on oman alansa ja tehtävänsä asiantuntija ja paras tietolähde. Siksi jokainen on velvollinen välittämään tietoa ja viestimään.”

ESIMERKIT

Miten viestintä on resursoitu ja järjestetty organisaatiossanne?

Elina Kinnunen, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Sairaanhoitopiirissämme viestintä on organisoitu siten, että meillä on kolme vakanssia (viestintäpäällikkö, tiedottaja ja verkkosuunnittelija) yhtymähallinnossa ja noin suunnilleen saman verran määrärahaa ostopalveluissa. Lisäksi rekrytointimarkkinointiin ja asiakaspalveluviestintään on lisäresursseja henkilöstö- ja asiakaspalveluyksiköissä.

Taru Kokkonen, Kuopion kaupunki

Viestintähenkilöstö on keskitetty hallinnollisesti yhteen yksikköön, jonka nimi on markkinointi, viestintä ja asiakaspalvelut. Yksikköä johtaa markkinointijohtaja. Kaupungilla on kolme päätoimista tiedottajaa, toimittajaa, viestintäpäällikkö, verkkotoimittaja ja tiedotustoimittaja. Lisäksi osalla henkilöstöstä kaupungin yksiköissä sisältyy työtehtäviin myös viestinnän tehtäviä.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingin kaupunki

Kaupungilla on 35 virastoa tai liikelaitosta, joista useimmilla on viestintäyksikkö tai -tiimi. Keskushallintoon kuuluvassa henkilöstökeskuksessa toimii nelihenkinen viestintätiimi.

Marjut Parhiala, Peruspalvelukuntayhtymä Kallio

Viestinnällä ei ole omaa budjettia, vaan viestinnän kulut katetaan hallinnon menoista. Osa minun työpanoksestani suunnataan viestintään.

taisi järjestää. Myös Kuntaliitto on laatinut erilaisia malleja ja esimerkkejä, joita kunnat voivat hyödyntää maksutta.

Vuorovaikutusta ja henkilöstön kohtaamisia lisäämällä saadaan henkilöstö osallistumaan työyhteisön kehittämiseen. Henkilöstöstä voi esimerkiksi koota työryhmän kirjoittamaan ja kommentoimaan työyhteisöviestinnän suunnitelmaa.

Verkostomainen toimintatapa tuo monia etuja: se tuo erilaisia näkökulmia työyhteisöviestintään, auttaa säästämään viestintähenkilön aikaa muille työtehtäville, osallisuuden lisäksi se luo samalla pohjaa tuleville työyhteisön kehittämistoimenpiteille kuten henkilöstöjohtamisen tarpeille, lisää yhteenkuuluvuutta ja sitoo henkilöstöä organisaation vuorovaikutuksen avulla. Ennen kaikkea verkosto estää työyhteisöviestinnän keskittämistä yhdelle, oman toimensa ohella viestintää hoitavalle henkilölle ja vahvistaa kuvaa siitä, että työyhteisöviestintä on kaikkien tehtävä, sitä ei voi delegoida kenellekään.

4 Viesti työyhteisössä hyvin: suunnittele, kouluta, mittaa, osta

Tässä luvussa esitellään, mitä taustatyötä tarvitaan, jotta lopputuloksena on hyvää työyhteisöviestintää. Tärkeintä on suunnitella, mitä tehdään ja milloin sekä haluttaessa myös mitata ja arvioida, miten viestintä on onnistunut. Viestintäkoulutus tukee onnistunutta työyhteisöviestintää. Jos organisaatiossa ei ole aikaa tehdä työyhteisöviestintää itse, varteenotettava vaihtoehto on ostaa viestintäpalveluja muualta.

4.1 Suunnittele hyvin

Viestinnän strateginen suunnittelu perustuu kunnan strategiaan. Työyhteisöviestinnän strategisia tavoitteita ovat esimerkiksi henkilöstön osallisuuden lisääminen ja sitouttaminen kunnan toimintaan, toimiva työyhteisöviestintä ja tiedon saavutettavuus.

Henkilöstö kannattaa osallistaa myös viestinnän suunnitteluun, sillä yhdessä suunnitteleminen voi toimia tilaisuutena luoda osallistavaa henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstöä ei tulisi nähdä pelkkänä viestintätoimenpiteiden kohteena, vaan myös aktiivisena työyhteisöviestinnän tuottajana ja välittäjänä. Yksisuuntainen tiedonvälitys, kuten intranet, ei lisää henkilöstön osallisuutta työyhteisössä, joskin intranetiin voidaan lisätä myös vuorovaikutteisia työkaluja. Näitä tiedonvälityskanavia kannattaakin käyttää lähinnä tukena muussa viestinnässä (esim. kasvokkaisuviestintä, henkilöstöinfot ym.) ja vuorovaikutuksessa.

Viestintäsuunnitelmaan kirjataan ylös kunkin vuoden viestinnän painopisteet. Viestinnän asiantuntija kerää painopisteet toimialueensa johtoryhmältä. Viestintäsuunnitelman liitteeksi kannattaa laatia myös viestinnän vuosikello. Vuosikelloon kirjataan yleensä vuosittain toistuvat asiat, mutta on hyvä kirjata myös muita tiedossa olevia tapahtumia ja viestintää vaativia asioita. Jokaisen asian kohdalle kirjataan myös, kenen vastuulla viestintä on ja mikä on viestinnän aikataulu.

Viestintäsuunnitelmaan kannattaa tehdä taulukko, jossa vastataan kysymyksiin: mitä, milloin, kenelle, kenen vastuulla, millä kanavalla, mihin hintaan jne. Viestintäsuunnitelmalla voidaan varmistaa, että esimerkiksi tapahtuman markkinointi on riittävää, budjetissa on rahaa tapahtuman markkinointiin ja kävijämäärätavoite saavutetaan.

Viestintäsuunnitelmaan sisällytetty taulukko selventää viestinnän toteuttamisperiaatteita ja helpottaa viestintäsuunnitelman noudattamista.

Viestinnän toteutumista tulee seurata säännöllisesti ja asioita kannattaa kirjata ylös tapahtuma-, projekti- tai työpaikkapalaverin muistioon. Myös kokouksissa on tarpeellista käsitellä viestintää omana kohtanaan.



4.2 Kouluta ja tue

Kunnan henkilöstöä kannattaa valmentaa ja kouluttaa viestimiseen. Koulutuksen suunnittelussa kannattaa huomioida kunnan yhteinen visio ja strategia sekä viestintästrategia ja arvot viestintäsuunnittelun taustalla.

Myös erilaiset tietoisuuskampanjat työyhteisöviestinnän käytännöistä ovat suositeltavia. Intranetissa tulisi olla sisäisiä ohjeistuksia ja yleisimmin käytettyjä viestintämalleja kuten tiedotemalli, graafinen ohjeistus ja viestintäsuunnitelmamalli. Myös työnohjausta voi hyödyntää viestinnän alueella.

Kun järjestät viestintäkoulutusta:

- selvitä koulutuksen tarve ja kohderyhmä
- määrittele koulutuksen tavoitteet
- selvitetä käytettävissä olevat resurssit: aika, tila ja raha
- valitse kouluttajat: päätä, kilpailutanko ulkoa vai otatko organisaation sisältä
- pidä koulutustilaisuus
- arvioi koulutuksen onnistuminen
- huolehdi, että opit otetaan käyttöön

Viestintäkoulutuksen tavoitteiden määrittelyssä kannattaa perehtyä ensin organisaation tavoitteisiin, resursseihin, ilmapiiriin ja ympäristöön. Viestintäkoulutuksen suunnittelussa tulee selvittää koulutuksen kohderyhmä ja tarpeet koulutukselle. Tämä vaikuttaa koulutuksen sisältöön, käsiteltäviin painopisteisiin, näkökulmiin ja kouluttajan valintaan. Tavoitteiden määrittely auttaa myös kouluttajaa laatimaan sisällön mahdollisimman hyvin kohderyhmän tarpeita vastaavaksi. Käytettävät resurssit, aika, tila ja määrärahat vaikuttavat myös omalta osaltaan koulutuksen järjestämiseen.

Viestintäkoulutusta ja -konsultointia tarjoavat useat viestintäalan yritykset ja ammatinharjoittajat. Aina ei kuitenkaan tarvita ulkopuolista kouluttajaa, vaan kunta-alalla voi nykyistä enemmän hyödyntää myös omia viestintäalan ammattilaisia työyhteisöviestinnän kouluttajina. Heillä on usein paras asiantuntemus kuntansa henkilöstön viestintäosaamisesta ja osaamisen kehittämistarpeista.

Jos kunta päätyy tilaamaan viestintäkoulutuksen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, palvelun kilpailutuksessa kannattaa hyödyntää Kuntaliiton opasta Kunta viestintäostoksilla (2009). Yksityisten viestintäyritysten lisäksi kannattaa muistaa, että esimerkiksi kesäyliopistot järjestävät laadukasta viestintäkoulutusta tilauskoulutuksena.

Koulutuksessa opittujen asioiden käytäntöön vieminen onnistuu helpoiten, kun uudet asiat otetaan osaksi työtä mahdollisimman pian koulutuksesta tai jo koulutustehtävissä. Esimiehen tuki ja monet mahdollisuudet käyttää opittua tietoa hyväksi käytännön työssä ovat välttämättömiä, että opittu tieto sisäistetään ja siirretään käytäntöön. Oppimisen sisäistämistä ja syventämistä edesauttavat mahdolliset ennako- ja jälkitehtävät. Myös palautetta koulutuksesta kannattaa kerätä tulevaisuuden tarpeita ja oppimista varten.

Koulutuksen arviointi on merkittävä osa koulutusprosessia. Tärkeintä on luonnollisesti arvioida, saavutettiinkö koulutukselle asetetut tavoitteet. Toisaalta arviointi kertoo myös, käytettiinkö koulutukseen sijoitetut resurssit hyvin. Jatkoa ajatellen koulutuksen arviointi auttaa uusien koulutuksien ja koulutusohjelmien suunnittelussa.

”Koulutuksen arviointi on merkittävä osa koulutusprosessia.”

ESIMERKIT

Millaista koulutusta järjestätte työyhteisöviestinnästä?

Elina Kinnunen, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Meillä viestintä on osa esimieskoulutusta. Lisäksi järjestämme verkko-toimittajille omaa koulutusta jonkin verran, kirjoittajakoulutus sen sijaan ostetaan ulkoa. Viestinnän ammattilaisille koulutus ostetaan. Valmiusharjoittelu on yksi kriisiviestinnän koulutusmuoto.

Taru Kokkonen, Kuopion kaupunki

Kuopion kaupunki on järjestänyt esimiehen ajokortti -koulutusta. Sen tavoitteena on yhtenäistää esimiesten henkilöstö- ja taloushallinnolliset toimintatavat. Koulutuksella myös opastetaan tekemään sopimusten, työläinsäädännön ja työturvallisuuden mukaisia päätöksiä kaupungin järjestelmillä.

Yhtenä osiona koulutuksessa on valmentava ja vuorovaikutuksellinen johtaminen, johon sisältyy viestinnän osuus. Siinä käydään läpi Kuopion kaupungin viestinnän periaatteita ja työnjakoa sekä yhteistyötä esimiesten, tiedottajien ja kaupungin viestintäyksikön kanssa.

Koulutuksessa opastetaan esimiehet myös löytämään viestinnän työkalut käyttöönsä kaupungin intranetista, esimerkiksi viestintäsuunnitelmapohjia sekä asiakirjan ja kalvoesityksen mallipohjat Kuopion visuaalisella ilmeellä. Myös henkilöstölle järjestetään tarpeen mukaan vuosittain erilaisia viestintäkoulutuksia.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingin kaupunki

Kaupunki järjestää säännöllistä koulutusta uusien intranet- ja internetjärjestelmien käytöstä. Koulutusta järjestetään myös hyvän virkakielen käytöstä ja suomen kielestä.

Strategian viestinnästä ja muutosviestinnästä järjestetään koulutusta johdolle, esimiehille, HR-henkilöstölle, kehittäjille ja viestijöille.

Marjut Parhiala, Peruspalvelukuntayhtymä Kallio

Viestinnän teemoja otetaan esille säännöllisesti kokoontuvissa esimiesfoorumeissa. Lisäksi järjestetään koulutusta esimiehille sekä itse vetäen että ulkopuolisilta asiantuntijoilta hankkien. Kehityskeskustelukoulutuksesta on sovittu.

Työyhteisöviestintäkoulutuksen tavoitteena voi olla seuraavia asiakokonaisuuksia:

- löytää konkreettisia työkaluja (tiedotteen rakenne ja laadinta, viestintäsuunnitelmat, kanavien käyttö...)
- etsiä uusia välineitä vuorovaikutukseen, muutos- ja kriisiviestintään
- opastaa tiedon hankintaan ja käsittelyyn
- esitellä erilaisia viestintäkanavia ja niiden käyttöä
- ymmärtää, mikä on virallisen ja epävirallisen viestinnän merkitys kunnan maineen luomisessa
- esimiesten viestintäkoulutus voi olla osana johtamiskoulutusta (palautteet, osallistaminen, keskustelu)

Lisätietoja: Kunta viestintäostoksilla. Opas viestintä- ja markkinointipalvelujen hankintaan, Kuntaliitto 2009.

4.3 Viestintäosaamista kannattaa myös ostaa

Henkilökunnalle suunnattavaan viestintään voi olla tarpeen ostaa viestinnän ammattilaisen apua esimerkiksi viestintä- ja mainostoimistosta tai vapailta toimittajilta ja graafikoilta.

Ulkopuolista osaamista sisäiseen viestintään voi hankkia esimerkiksi

- henkilöstölehden konseptin suunnitteluun, toimitukseen ja taittoon
- verkkopalvelujen ja tietojärjestelmien suunnitteluun ja toteutukseen
- sisäisten tapahtumien ja kampanjoiden suunnitteluun ja toteutukseen
- viestintäkoulutusten toteutukseen
- henkilöstökyselyjen ja tutkimusten toteutukseen
- viestinnän suunnitteleminen

Viestinnän suunnittelussa työpaikan johdolla ja työyhteisön tavoitteilla on keskeinen merkitys. Sisäisen viestinnän tavoitteet tulee johtaa kunnan tavoitteista. Tällöin kuntayhteisö voi hyvin ostaa asiantuntemusta mm. osallistumista ja vuorovaikutusta aktivoivien työskentelymenetelmien toteuttamiseksi.

Sisäisten viestintäpalvelujen ostamisessa on tärkeää, että ulkopuoliset kouluttajat ymmärtävät työyhteisön toimintaa, identiteettiä ja henkeä. Viestintätaratkaisua suunniteltaessa on välttämätöntä ymmärtää työntekijöiden työtä,

”Sisäisten viestintäpalvelujen ostamisessa on tärkeää, että ulkopuoliset kouluttajat ymmärtävät työyhteisön toimintaa, identiteettiä ja henkeä.”

ESIMERKIT

Esimerkki mainostoimiston käytöstä työyhteisöviestinnässä

Jäljetön juttu – kestävää kehitystä sisäisellä huumorilla

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä toteutettiin vuosina 2010 –2 012 Jäljetön juttu -kampanja, jonka tarkoitus oli herättää kiinnostus kestäväen kehityksen politiikkaohjelman tavoitteita kohtaan. Kiinnostuksen toivottiin lisäävän henkilökunnan tietoisuutta ja muuttavan työntekijöiden käyttäytymistä. Koska tavoitteet ja mittarit maistuiivat kuivalta asiakirjalta, päätettiin asian viestintään ostaa ideoita ja toteutusta ulkopuolelta.

Sairaanhoitopiiri osti mainostoimistolta markkinointiviestintään konseptin, jonka kantava ajatus oli Jäljetön juttu. Konsepti leikitteli huumorilla - esimerkiksi kirjaimen puutteella ja humoristisilla sutkautuksilla. Sutkautuksista teetettiin staattisia tarroja, joita sairaalahuoltajat kiinnittivät salaperäisesti eri puolille sairaaloiden tiloja. Levityksen jälkeen asia lanseerattiin intranetissa ja henkilöstölehdessä. Sutkautuksilla viestittiin muun muassa veden, sähkön ja paperin kulutuksen vähentämisestä.

Mainostoimisto ideoi humoristiset sisällöt ja teki tuotteet painokelpoiksi. Ensimmäisenä vuonna mainostoimisto ideoi myös intranettiin kilpailun, Jäljettömän visan, jonka kestävää kehitystä tukevista palkinnoista saatiin niin ikään idea mainostoimistolta. Omaan työhön kerättiin kilpailun tuottamia henkilökunnan ”jäljettömiä ideoita” jokaiseen henkilöstölehden numeroon, jotta lehti saatiin tukemaan kampanjaa ja motivoitiin osallistumista.

Kaikkina vuosina kampanjassa on vietetty Maailman ympäristöpäivää eri tavoin. Esimerkiksi vuonna 2011 järjestettiin Keskussairaalassa Jäljetön basaari, jossa esiteltiin muun muassa sairaalan viemäreistä löytyneitä kummallisia esineitä, jotka eivät sinne kuulu. Samalla saattoi osallistua kilpailuun, jossa vaadittiin leikkimielellä hiukan ympäristötietoutta. Mainostoimistolta hankittiin tapahtumaa tukemaan hauskat julisteet, joita levitettiin eri puolille organisaatioon ja joiden varaan teemapäivä myös intranetissa viritettiin.

Jäljetön juttu on hyvä esimerkki siitä, kuinka ostettu idea inspiroi myös omaa henkilökuntaa. Kampanjassa on pystytty omin voimin viemään viestiä edelleen eteenpäin, kun perusta lähtee mainostoimiston ideasta. Sairaaloissa näkee usein terveyttä edistäviä julisteita mutta Jäljetön juttu oli toisenlainen aihe. Kokonaisuuden kannalta oli tärkeää näkyä sekä sähköisesti että printtaviestinnässä, jotta tavoitettiin kaikki nekin työntekijät, jotka eivät käytä päivittäin intranetia tai tekevät vuorotyötä.

ESIMERKIT

Mitä viestintäpalveluita olette ostaneet sisäiseen viestintään?

Elina Kinnunen, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Olemme ostaneet ulkopuolelta kampanjasuunnittelua, graafista suunnittelua (esim. julisteet, HR-esitteet) ja intranetin uudistamishankkeen edellyttämää palvelua. Myös henkilöstölehden tekemisen olemme ulkoistaneet.

Taru Kokkonen, Kuopion kaupunki

Kuopion kaupunki on ostanut asiantuntijapalveluja, esimerkiksi julkaisujen suunnitteluun.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingin kaupunki

Henkilöstölehden tuottamiseen on kilpailutettu yhteistyökumppani. Lisäksi on hankittu kuvitusta, graafisia ja taittopalveluita, valokuvausta ja käännöspalveluja intranetiin, esitteisiin, uutiskirjeisiin ja muihin julkaisuihin. Intranetin teossa tilataan satunnaisesti asioita, joita ei itse pystytä toteuttamaan. Myös koulutuspalveluja on ostettu.

Marjut Parhiala, Peruspalvelukuntayhtymä Kallio

Viestintäsuunnitelman laatiminen on teetetty ulkopuolisella toimijalla, mutta tämä tapahtui ennen kuin viestintä vastuutettiin organisaatiossa selkeästi.

sisäistä toiminnan logiikkaa ja eri ammattiryhmien tarpeita. Tietojärjestelmän hankinnassa vaatimusmäärittely on jo nykyään itsestään selvää, mutta vaatimuksia kannattaa pohtia aina, kun hankintoja tehdään.

Viestintäpalvelun ostajan on kyettävä tilaajan roolissa kuvaamaan esimerkiksi seuraavia asioita:

- Mitkä ovat työyhteisön viestinnän tai markkinoinnin tavoitteet?
- Millaista viestintää työyhteisössä on tähän asti ollut?
- Millaisilla välineillä työtä tehdään ja mitä muita välineitä hyödynnetään?
- Tehdäänkö työtä yksin vai ryhmissä, päiväaikaan vai vuorotyönä?
- Mistä asioista työyhteisö viljelee huumoria?
- Millaisella budjetilla viestintää tai markkinointia tehdään?
- Missä kaikissa tilanteissa tuotetta tai palvelua käytetään ja koskevatko tarpeet ja käyttöoikeudet koko konsernia vai osaa siitä?

Lisätietoja: Kunta viestintäostoksilla – opas viestintä- ja markkinointipalveluiden hankintaan. Kuntaliitto 2009

4.4 Seuraa ja mittaa viestinnän onnistumista

Työyhteisöviestintää kannattaa myös seurata ja mitata. Viestinnän mittaamisessa kannattaa minimissään käyttää järjestelmällisesti niitä teknisiä välineitä, joita on muutenkin käytössä. Esimerkiksi intranetin kävijä- ja käyntimääriä kannattaa tarkastella, samoin intrassa julkaistujen sisäisten uutisten määrää ja sisältöä on helppo seurata.

Tuloksellisuuden mittaaminen on hankalampaa. Tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään voi mitata erillisillä kyselyillä. Kysely voidaan toteuttaa joko jonkin muun asian yhteydessä tai erikseen.

Esimerkiksi henkilöstöhallinnon kyselyissä voi kysyä myös työyhteisöviestintään liittyviä asioita. Kannattaa tavoitella sitä, että sisäisestä viestinnästä saadaan seuranta- tai mittaustuloksia säännöllisesti, esimerkiksi kahden vuoden välein.

Kysymyksiä kannattaa muuttaa vain, jos siihen on erityinen syy, sillä useamman vuoden ajan samanlaisena pidetyt kyselyt antavat tietoa muutoksesta. Jos aina tehdään uudenlainen kysely, tuloksia ei päästä vertaamaan aiempien vuosien tuloksiin.

Saaduista tuloksista on syytä raportoida koko työyhteisölle ja niitä tulee käyttää toiminnan kehittämiseen. Kyselyt ovat turhia, jos niiden tuloksia ei



ESIMERKIT

Miten mittaatte viestinnän onnistumista?

Elina Kinnunen, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Intrassa olemme toteuttaneet viestintää koskevia sähköisiä kyselyjä. Vuosittaisessa tuloskuntomittarissa on viestintää koskevia kysymyksiä koko henkilökunnalle. Intranetin kommentit ja keskustelut ovat hyvä mittari, samoin lehtien palautteet ja juttuvinkit. Olemme tehneet myös viestinnän asiakastyytyväisyyskyselyn keski johdolle. Erilaisten hankkeiden loppuarvioinnissa arvioidaan myös viestinnän onnistumista.

Taru Kokkonen, Kuopion kaupunki

Kuopion kaupungissa sisäistä viestintää on mitattu satunnaisesti, ilman systemaattista vain viestintään keskittyvää mittausjärjestelmää. Kuitenkin esimerkiksi organisaatiomuutoksen jälkeisissä henkilöstökyselyissä on ollut kysymyksiä myös viestinnästä. Kaupungille tarjoudutaan säännöllisesti tekemään myös opinnäytetöitä ja muita tutkimuksia. Viimeksi kaupungin sisäisestä viestinnästä on tehty pro gradu -työ keväällä 2012.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingin kaupunki

Henkilöstölehdessä tehdään säännöllinen arviointi, joka koostuu lukijakyselystä, ulkopuolisesta arvioinnista ja lehdentekijöiden itsearvioinnista. Intranetin käyttäjille järjestetään kyselyjä. Virastot teettävät erilaisia palvelukykykyselyjä muille hallintokunnille.

käydä läpi tai jos toimintaa ei olla valmiita muuttamaan. Ideaalitilanteessa voidaan raportoida siitä, miten toimintaa on muutettu kyselyn seurauksena.

Työyhteisöviestinnän kyselyiden tuloksena saadaan usein myös ideoita, jotka liittyvät yleisemmin koko organisaation toimintaan. Myös näihin ideoihin tulisi kyetä tarttumaan, tai ne tulisi ainakin ohjata eteenpäin oikealle taholle.

Kannattaa tutustua kuntien viestinnän seuranta ja arviointimenetelmä KISAan (www.kunnat.net/kisa).

“Myös sisäistä viestintää kannattaa mitata säännöllisesti.”

4.5 Muista: Yhä useampi kunta on myös konserni

Yhä useammat kunnat ja kuntayhtymät toimivat nykyään konserneina, joissa erityisesti palvelujen tuotantoa on organisoitu esimerkiksi osakeyhtiöihin, liikelaitoksiin tai säätiöihin. Usein kuntayhteisö hakee tällä tavoin joustavuutta tai tuloksellisuutta toimintaansa.

Mitä pirstaloituneemmaksi kuntayhteisön rakenne on muodostunut, sitä tärkeämpi rooli sisäisellä viestinnälläkin on.

Yleensä asiakkaiden palvelun kannalta on parasta, jos työntekijöillä on mahdollisimman hyvät tiedot kaikkien konserniyhteisöjen toiminnasta. Usein konsernin henkilökunta nähdään tytäryhteisössä pikemminkin ulkoisen viestinnän kohderyhmänä.

Kuntien avoin, julkisuuslakiin perustuva viestintä ja osakeyhtiöiden toiminta eivät osu aina yksin. Kunta ei voi aina edes tiedottaa kunnallisten osakeyhtiöiden toiminnasta.

Konsernin tytäryhteisön perustaminen voi olla pitkän kehityksen tulos tai nopeasti toteutettu poliittinen tahtotila. Kaikissa näissä organisaatiomuutoksissa henkilökunnan kanssa on käytävä yhteistoimintaneuvotteluja. Tytäryhteisön muodostamisessa henkilökunnan kanssa on neuvoteltava myös sovellettavasta työehtosopimuksesta ja muutosta edeltävien oikeuksien ja etuuksien siirtymisestä.

Mitä nopeammin organisaatiota muutetaan, sitä tärkeämpää on ottaa huomioon henkilökunnan osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Henkilökunnan kannalta on aina helpompaa, jos organisaatiomuutoksen valmistelussa on käytettävissä riittävästi aikaa keskusteluun.

Henkilökuntaa kiinnostavat erityisesti muutoksen syyt, konsernin johdon ja päättäjien asettamat tavoitteet sekä työntekijän omaan asemaan odotettavissa olevat käytännön muutokset. Inhimilliseen pelkoon oman työpaikan tai tehtävien tulevaisuudesta kannattaa suhtautua vakavasti. Muutos herättää aina tunteita.

Tytäryhteisöjen muodostamisessa yhteisön oma identiteetti ja yhteishenki korostuvat entisestään. Alkuvaiheessa saatetaan korostuneesti hakea etäisyyttä muuhun konserniin. Omaleimaisuuden ja erojen säilyttäminen saattavat ulottua myös viestintäratkaisuihin, kuten visuaaliseen ilmeeseen, verkkopalveluihin ja lehtiin.

Viestintäratkaisuissa on kuitenkin hyvä kartoittaa yhteensopivuuden ja käytettävyyden eri näkökulmat, sillä jälkikäteen esimerkiksi tietoteknisten ratkaisujen muutokset voivat tulla kalliiksi. Konserniohjeistuksella on hyvä linjata myös ne viestintäkäytännöt, jotka konsernissa halutaan pitää yhdenmukaisina ja kaikkien sovellettavina.

Konsernin viestintäratkaisuissa kannattaa pohtia ainakin seuraavia kysymyksiä:

- Tiedonsaanti: Miten tytäryhteisöt ja konsernitaso saavat riittävästi tietoa toistensa ja yhteisistä asioista?
- Vastuu: Vastaako konsernitaso tytäryhteisöjenkin viestinnästä vai onko viestintävastuu tytäryhteisössä?
- Päätöksentekijät: Miten luottamushenkilöiden eli päätöksentekijöiden riittävä tiedonsaanti ja sujuva palvelu turvataan?
- Intranetin käyttö: Onko sisäinen verkko (intranet) kaikkien yhteisöjen käytössä?
- Extranetin mahdollisuus: Onko tytäryhteisöjen tai luottamushenkilöiden käyttöön mahdollista rakentaa yhteisöverkkoa (extranet), jolloin osa sisäisestä tiedosta on avointa ja yhteistä?
- Lehden toimitus ja jakelu: Tehdäänkö ja lähetetäänkö henkilöstölehti tai -tiedotteet kaikille konsernin työntekijöille organisaatiosta riippumatta?
- Tiedonsaanti ulkoistuksissa: Onko odotettavissa ulkoistuksia, yksityistämistä tai fuusioita, jotka aiheuttaisivat kilpailulainsäädännöllisiä asetelmia, joissa konsernin sisäinen tieto voikin muodostua kielletyksi kilpailueduksi?

Jos kuntayhteisössä on osakeyhtiö, sen asema on selvästi liikelaitoksista ja normaalista kunnan toiminnasta poikkeava. Yhtiö noudattaa osakeyhtiölakia, jolloin sen toiminta ei ole perusluonteeltaan yhtä avointa kuin kunnan normaali toiminta. Tytäryhteisössä kunta on merkittävin osakkeenomistaja ja kunnan päätöksentekijöillä on oikeus saada hallitukselta tietoja. Hallituksella on vastaavasti tiedonantovelvollisuus. Osakeyhtiötäkin vähemmän tiedottamisvelvollisuutta on säätiöillä, jotka toimivat niin ikään omien sääntöjensä ja lainsäädännön alaisuudessa.

“Yhtiön toiminta ei ole perusluonteeltaan yhtä avointa kuin kunnan.”

5 Muutos voi muuttua kriisiksi ilman viestintää

Muutokset organisaatioissa ovat arkipäivää, jatkuvia ja jopa olemassaolon edellytys. Organisaatiomuutoksessa on useimmiten kyseessä toiminnan kehittäminen, ja kyky muuttua on suuressa määrin mainetekijä.

Organisaatiomuutos voi kokonaisuudessaan kestää jopa useita vuosia ja sen aikana voi tulla uusia muutoksia. Muutoksen alussa saatetaan joutua luopumaan joistakin suunnitteilla olevista hankkeista ja keskittymään muutokseen ja sen viestintään. Muutoksen edessä kunnan johdon ja henkilöstön kannattaakin pohtia, kuinka paljon muutosprosessi vie työaikaa ja ottaa huomioon se muiden painopisteiden määrässä. Esimerkiksi isohkossa organisaatiomuutoksessa viestinnän muita painopisteitä kannattaa valita harkiten.

Kaikenlaiset muutokset aiheuttavat henkilöstössä pelkoa ja ahdistusta, koska ne herättävät epävarmuutta tulevaisuudesta. Muutosviestinnän haasteena ja tavoitteena onkin lisätä uteliaisuutta ja halukkuutta muutokselle sekä kykyä elää muutoksessa. Muutosviestintä selventää, toteuttaa, tukee ja edistää muutosta. Samalla se tukee ihmistä ja organisaatiota muutoksessa. Toimivassa työyhteisössä, jossa vuorovaikutussuhteet ja ilmapiiri ovat kunnossa, työyhteisö puhaltaa entistä paremmin yhteen hiileen muutosprosessissa ja ottaa aktiivisesti muutoksesta hyödyn irti.

Viestinnällä voidaan vaikuttaa paljon siihen, miten muutos kunnassa koetaan. Muutosviestintä voi muutoksen kestosta riippuen olla lyhytaikainen tai kestää vuosia. Muutostilanteessa kaikkien kunnan viestintäkanavien pitää olla käytössä, mutta erityisesti tulee panostaa kasvokkaiseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Henkilöstö, asukkaat ja sidosryhmät odottavat ennen kaikkea osallistumismahdollisuutta.

Kun kyseessä on suuri muutos, on tärkeää, että niin henkilöstöllä, asukkailla kuin sidosryhmilläkin on tunne, että heistä välitetään. Henkilöstölle tulee tarjota henkistä tukea muutoksessa, joko yksilökohtaisesti tai ryhmissä. Yleensä tukea antaa lähiesimies tai työkaveri. Vuorovaikutustilanteisiin pitää järjestää riittävästi mahdollisuuksia. Niissä henkilöstölle täytyy luoda tilaisuuksia kertoa omista tuntemuksistaan.

Mitä ongelmallisempi tilanne on, sitä aikaisemmin tarvitaan tietoa ja sitä selkeämpää tiedon pitää olla. Muutosta toteuttavien on hyvä kuunnella kaikkia näkemyksiä ja ottaa niistä oppia. Johdon ja esimiesten pitää kääntää myös oma kriittisyytensä hyödylliseen, rakentavaan muotoon.

Osallistuminen voi osaltaan helpottaa tai lyhentää muutoksen toteutusvaihetta ja jalkauttamista: asioihin perehtynyt on ehtinyt sisäistää ne paremmin.

Valmistaudu muutokseen – laadi suunnitelma

Muutokset onnistuvat parhaiten, kun ne on suunniteltu hyvin, muutosviestintä on aloitettu ajoissa ja se on aktiivista. Muutosviestinnän suunnittelu on muutoksen johtamista ja muutoksen johtamisella pyritään vastaamaan kysymyksiin sekä ennakoimaan niitä. Mitä isommasta muutoksesta on kyse, sitä järkevämpää on laatia sille oma viestintäsuunnitelmansa. Suunnitelmassa on hyvä ottaa huomioon kaikki käytössä olevat kanavat, aikataulutukset sekä eri kohderyhmät ja kullekin kohderyhmälle sopivat viestintäkeinot.

Muutosviestintäsuunnitelmaan kirjataan ylös tavoitteet, mittarit ja periaatteet. Muutoksen laajuus, aikataulu ja sen välivaiheet sekä viestinnän vastuhenkilöt kunnassa on selvitettävä alkuvaiheessa. Suunnitelmaan kirjataan muutoksen ydinviestit, keinot ja kanavat. Kohderyhmissä otetaan huomioon kaikki osalliset ja tasapuolisuus.

Kannattaa miettiä etukäteen myös muutoksen erityishaasteita. Muutoksen viestintäsuunnitelmaan kirjataan myös vastuut ja toimintaohjelma (mitä, missä, koska, kuka). Sillä varmistetaan viestinnän muistaminen ja jatkuvuus koko muutosvaiheen läpi.

Henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun edellyttävää joustavuutta muutosprosessin aikana ja se täytyy ottaa huomioon myös muutoksen aikataulussa. Yleensäkin johdon on hyvä varautua yllätyksiin prosessin aikana, erityisesti isommissa ja pitkäkestoisemmissä muutoksissa. Vaikka organisaation johdolla olisi paljonkin kokemusta muutoksista, voi yllätyksiä tulla toimintaympäristöstä, henkilöstöltä tai organisaation ulkopuolelta.

Johdon ja viestintäyksikön pitää myös sopia etukäteen, kuinka usein ja missä yhteydessä muutoksesta pidetään tiedotustilaisuuksia tai henkilöstöinfoja. Esimerkiksi organisaatiomuutoksen infotilaisuudet voidaan sopia järjestettäväksi aina päätöskokousten tai muutosta suunnittelevan ja vetävän työryhmän palaverien jälkeen. Lisäksi on hyvä sopia periaatteet ylimääräisten tiedotustilaisuuksien järjestämiseen.

Muutosviestinnässä on tärkeää varmistaa tiedonkulku jokaisessa vaiheessa. Esimiesten pitää saada omilta esimiehiltään tietoa niin ajoissa, että he ehtivät perehtyä siihen ja viedä sitä eteenpäin omalla vastualueellaan. Kuntaorganisaatiomuutoksissa kuten kuntaliitoksissa kunnan ylin johto viestii muutokseen liittyvistä asioista keskijohdolle. Keskijohdolta viesti etenee muulle henkilökunnalle. Kunnanjohtajat pitävät tiedotustilaisuuksia myös koko henkilöstölle.

”Muutostilanteessa kaikkien kunnan viestintäkanavien pitää olla käytössä.”

Viestien sisällön päättää yleensä kunnanjohtaja, toimialan tai vastuualueen johtaja tai yksikön vastuuhenkilö. Aikataulusta päättää johtaja, hallitus, johtoryhmä tai työryhmä. Tiedottamisen eteneminen varmistetaan yhdessä johdon, yksikön tai osaston ja viestintäasiantuntijan kesken.

Muutosviestintä motivoi ja lisää ymmärrystä

Muutosviestinnällä motivoidaan henkilökuntaa muutokseen ja autetaan sitä ymmärtämään, miksi muutosta tarvitaan. Muutoksen alussa viestintä on enimmäkseen epävarmuuden käsittelyä. Sen lisäksi, että on tärkeää kertoa, mitä ollaan tekemässä ja miksi, on hyvä kertoa myös, mitä tapahtuisi, ellei muutosta toteuteta.

Muutokset voi toteuttaa usein monin eri tavoin, joten on aiheellista kertoa henkilökunnalle myös, miksi muutos toteutetaan johdon valitsemalla tavalla. Samoin kerrotaan, miten eri toimenpiteiden uskotaan vaikuttavan kuntaan, sen toimintaan sekä henkilöstöön ja asiakkaisiin.

Koko henkilöstölle on kerrottava muutoksesta, mutta niille, joiden tehtäviin muutos vaikuttaa eniten, on kerrottava heidän tulevista tehtävistään ja vastuistaan muita tarkemmin. Koko henkilöstölle tulee kertoa myös, miten muutoksen tuloksia seurataan.

Viestin perillemenoon vaaditaan lukuisia toistoja virallisissa kanavissa, mutta huhut menevät läpi yhdellä kerralla.

Viestien muistamiseen vaikuttaa se, kuinka monta asiaa viestissä (tai esim. tiedotustilaisuudessa) on. Myös henkilökohtaisesti tärkeä asia muistetaan paremmin kuin yleinen tieto. Virheellisiin tietoihin pitää puuttua heti ja katteettomia lupauksia ei saa antaa.

Henkilöstölle tulee kertoa kaikki mitä voidaan ja kertoa myös, jos ei tiedetä, voida tai saada kertoa kaikkea. Viestintä tulee muistaa myös silloin, kun ei ole uutta tiedotettavaa. Silloin voi esimerkiksi muistuttaa nykytilanteesta ja tulevasta aikataulusta.

Varhaiset omaksujat mukaan muutokseen

Prosessin alussa muutoksen toteuttamiseen on hyvä ottaa mukaan ne ihmiset, jotka ovat sisäistäneet muutoksen nopeasti ja osaavat avata sitä ymmärrettävästi muillekin. Henkilökunnan edustajat tulee perehdyttää muutoksen tarpeeseen ja toteuttamiseen hyvin. Muutenkin henkilökunnan edustajat kannattaa ottaa mukaan muutoksen läpivientiin jo heti alussa. Sen lisäksi, että henkilöstö luottaa ja tukeutuu heihin, luottamusmiehet voivat tuoda henkilöstön tunteita, pelkoja ja toiveita johdon tietoon. Johto saa näin arvokasta tietoa muutoksen luotsaamiseen ja viestintään.

Jos muutos pitkittyy, on kerrattava tiedossa olevia asioita. Jokaisella työnte-

kijällä on vastuu tiedon kulkemisesta, mutta esimies on siinä avainasemassa.

Huonosti hoidettu muutos voi johtaa kriisiin, joka on uhka kunnan maineelle. Muutokset tulevat todellisiksi vasta henkilöstön käytännön työssä, mihin menee useita vuosia. Viestinnän seurannalla pidetään aihetta esillä ja varmistetaan, että ydinviesti ymmärretään. Se tukee muutosprosessia.

Kriittisetkin näkemykset kannattaa hyödyntää

Muutoksiin liittyy aina jossain määrin kriittisyyttä. Epäilevät tai kriittiset näkemykset on hyvä saada esiin jo alussa. Ne voivat sisältää arvokasta tietoa ja totuuden siemeniä, jotka on viisasta ottaa huomioon jo varhain valmistelussa.

Vastarintaa voi tulla pienemmissäkin tehtävämuutoksissa, erityisesti jos työntekijän työnkuva on hyvin pitkään ollut samanlainen tai tehtävämuutokseen liittyy jotain kielteistä. Työntekijä voi kokea kielteiseksi työkavereiden, esimiehen tai työhuoneen vaihtumisen, uuden tehtävän saamisen tai mielenkiintoisesta tehtävästä luopumisen.

Myös kokemukset aikaisemmista muutoksista vaikuttavat reagointiin. Mikäli aiempiin omiin tai muiden muutkokemuksiin liittyy esimerkiksi työkavereiden irtisanomisia, voi muutokseen liittyä pelkoa, että tällä kertaa se sattuu omalle kohdalle.

Toisaalta muutosvastarinta tuo usein esiin myös organisaation hiljaista tietoa ja jopa auttaa organisaatiota muutoksessa. Vastarinta voi olla myös oikeutettua kritiikkiä tai huolta. On tärkeää, että johto ottaa sen huomioon ja pohtii sitä päätöksiä tehdessään.

Muutosvastarintaan voi siis vaikuttaa ennakoivalla, avoimella ja oikealla viestinnällä ja osallistamisella. Opi tuntemaan muutoksen vastustajat, kuuntele heitä ja hyödynnä heidän näkemyksiään!

Kun muutosviestin välitykseen valitaan sopivaa viestintäkanavaa, on tarpeen pohtia, mikä kanava toimii kohderyhmälle parhaiten. Myös erilaiset tilanteet vaikuttavat kanavan valintaan. Sähköiset viestimet ovat nopeimpia, mutta ne eivät pysty vastaamaan viestistä esiin nousseisiin kysymyksiin. Sähköisten viestimien saavutettavuudessa saattaa myös olla eroja, koska viestin perillemenon päättää työntekijä, eikä kaikilla henkilöstöstä välttämättä ole yhtenäisiä mahdollisuuksia sähköisten viestimien käyttöön.

Tärkein ja tehokkain viestintäkanava on kasvokkaisviestintä. Esimiesten tulee varata aikaa siihen erityisesti hankalissa tilanteissa ja isoissa muutoksissa. Esimiesten ja johdon pitäisi kyetä herättämään myönteinen ilmapiiri työyhteisössä, jolloin henkilöstö uskaltaa keskustella avoimesti muutoksesta. Henkilöstön yhteiset tiedotus- ja keskustelutilaisuudet toimivat samalla yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden vahvistajina ja auttavat henkilöstöä vertaistuen muodossa käymään läpi muutosta.

Lisätietoja: Viestinnän avaimet kuntien muutostilanteissa (Kuntaliitto 2013).



Kriisiviestintä - kun muutosviestintä ei enää riitä

Kunnat seuraavat toimintaympäristöään ja siinä tapahtuvia muutoksia. On tärkeää olla ajan tasalla eli tietoinen siitä, millaisia yhteiskunnallisia keskustelunaiheita esiintyy, mitä mediassa tapahtuu, miten asenteet muuttuvat ja millaiset asiat aiheuttavat huolta. Kunnan johdon tulee varautua äkillisiin huolta, pelkoa ja surua aiheuttaviin kriiseihin laatimalla viestintäohje ja -suunnitelma erilaisten kriisitilanteiden varalle.

Kriisi voi tulla nopeasti kunnan ulkopuolelta tai sisältä, mutta myös huonosti hoidettu muutos voi johtaa kriisiin. Joskus muutoksen ja kriisin välinen ero on hyvin hieno ja muutosvaihe voi yllättäen vaihtua kriisiksi. Sisäinen tiedonkulku on kriisitilanteissa erityisen tärkeää, ja sillä varmistetaan myös ajantasainen ja oikea tieto medialle. Avoin ja nopea viestintä helpottavat myös kriisitilanteiden hallitsemista.

Turvallisuustilanteiden termejä ovat normaaliolot, kriisitilanteet ja poikkeusolot. Kriisitilanteet ovat vakavia tilanteita tai jopa niiden uhkia, jotka vaativat normaalia enemmän viestintää ja voimakkaampia toimenpiteitä. Tilanteiden hallitseminen silloin on silti mahdollista vielä viranomaisten normaalivaltuuksin. Poikkeustilanteella tarkoitetaan vakavaa tilannetta, jonka hallitseminen ei ole mahdollista viranomaisten normaaleilla toimivaltuuksilla. Poikkeusolojen viestintävaltuuksista säädetään valmiuslaissa ja puolustustilalaissa.

Kriisitilanteissa tiedontarve kasvaa. Mitä nopeammin ja avoimemmin kriisitilanteissa tiedotetaan, sitä vähemmän väärät tiedot ja huhut leviävät sekä organisaation sisällä että ulkona. Tiedottamisen tulee olla nopeaa, luotettavaa,

selkeää ja avointa. Kriisitilanteissa tiedottamista tulee tehostaa nopeasti.

Henkilöstö kannattaa huomioida kriisiviestintätilanteissa erityisen hyvin, sillä työntekijät kohtaavat ongelmat usein ensimmäisinä. Mitä paremmin henkilöstö on tietoinen tilanteesta, sitä paremmin se voi osaltaan toimia yhteisen tavoitteen eteen.

Kun kyseessä on omaa organisaatiota koskeva kriisi, joka kiinnostaa myös laajemmin, tulee pyrkiä siihen, että henkilöstö kuulee itseään koskevista asioista mieluiten etukäteen, mutta vähintään samaan aikaan kun siitä kerrotaan ulkopuolelle.

Lisätietoja: Varaudu. Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa (Kuntaliitto 2009).

Muutosviestinnän muistilista:

- Aikatauluta muutos
- Ota henkilökunta mukaan jo ennen muutosta, muutoksen suunnittelun alkumetreillä
- Osallista henkilökunta muutoksen toteuttamiseen koko muutoksen ajan
- Käytä kaikkia käytössä olevia kanavia ja mahdollisimman paljon kasvokkaisviestintää
- Hyödynnä varhaisia omaksujia
- Kerro
 - miksi muutosta tarvitaan (ja mitä tapahtuisi, jos sitä ei toteuteta)
 - mitkä ovat muutoksen tavoitteet
 - milloin ja miten muutos toteutetaan
 - mitä vaikutuksia muutoksella on henkilöstöön
- Kysy henkilöstöltä
- Käytä selkeää ja ymmärrettävää kieltä
- Toista viestejä eri kanavissa ja eri tilanteissa
- Tiedota tilanteesta eri muutosvaiheiden jälkeen
- Välitä johdon viestejä henkilökunnalle ja henkilökunnan viestejä johdolle
- Keskustele asianosaisten kanssa: kysy, selvitä jos et tiedä, ja vastaa
- Muista jatkuva viestintä, myös kun ei ole uutta kerrottavaa
- Kannusta
- Pyydä palautetta muutoksen aikana ja sen jälkeen
- Arvioi muutosprosessia ja viesti muutoksen tuloksista ja palautteista

6 Työyhteisöviestinnän välineiden kirjo

Tässä luvussa esitellään työyhteisöviestinnän välineitä. Välineinä tarkastellaan sähköpostia, intra- ja ekstranetiä, henkilöstölehteä, verkostoviestintää sekä sosiaalista mediaa. Ensimmäiseksi pohditaan onnistuneen kasvokkaisuviestinnän edellytyksiä, sillä keskustelut ja muu kasvokkain tapahtuva tiedonvaihto on työyhteisössä viestimisen ydintä.

Vahvoja viestintävälineitä ovat

- esimies-alais -keskustelut
- tiimikeskustelut, -palaverit ja -työskentely
- työryhmätyöskentely
- kokoukset
- seminaarit
- info- ja koulutustilaisuudet.

Vahvoja viestintävälineitä tukevat

- sähköiset välineet: intranet, sähköposti, sähköiset työtilat, sosiaalinen media
- henkilöstölehti
- tiedotteet
- ilmoitustaulut
- suuret info- ja lanseeraustilaisuudet (luonteeltaan tiedottavia, eivät ensisijaisesti mahdollista keskustelua).

6.1 Kasvokkaisuviestinnällä esiin erilaisia näkökulmia

Dialogi eli vuoropuhelu tai kasvokkaisuviestintä voivat toteutua kahden tai useamman ihmisen virallisessa tai epävirallisessa vuoropuhelussa. Dialoginen vuoropuhelu edellyttää sille sopivaa tilannetta, oikeanlaista asennoitumista ja osaamista. On harkittava, milloin viestinnässä käytetään dialogia ja milloin ei. Parhaiten dialogi soveltuu sellaisten asioiden ratkaisemiseen, joihin tarvitaan useita erilaisia näkökulmia ratkaisun löytämiseksi.

Dialogin tarkoituksena ei ole vain todellisuuteen sopeutuminen, vaan myös sen muuttaminen. Tämä vaatii johdolta ja esimiehiltä kykyä sietää omasta näkemyksestä poikkeavia käsityksiä. On osattava kyseenalaistaa omat ajatukset.

Asioiden nopeaa päättämistä kannattaa välttää, jottei lukkiuduta liian nopeasti valmiisiin mielipiteisiin. Dialogin käyminen vaatii epävarmuuden

sietämistä. Dialogisessa vuoropuhelussa keskeistä on kuuntelemisen taito ja organisaation kyky oppia kuullusta.

Jos asiasta on jo päätetty ennen keskustelua, osallistaminen jää näennäiseksi. Henkilöstölle syntyy tunne, ettei oikeasti halutakaan kuulla tai kuuntelu on näennäistä.

On tärkeää, että henkilöstö saa palautteen siitä, miten heidän ajatuksensa ovat vaikuttaneet päätöksiin. Kokemus kuulluksi tulemisesta helpottaa myös ei-toivotun päätöksen hyväksymistä. Kuunteleminen, joka ei reagoi sanottuun asiaan tai ohittaa sen epäselvillä lupauksilla, nakertaa luottamusta.

6.2 Sähköposti välillä jopa liian tehokas ja nopea

Sähköpostilla tieto kulkee nopeasti ja maksuttomasti laajalle vastaanottajajoukkolle. Samalla näissä hyvin myönteisissä ominaisuuksissa piilee joukko heikkouksia. Kun tieto voidaan välittää nopeasti ja tehokkaasti suurelle joukolle, harkinta helposti pettää. Tietoa laitetaan myös niille, joita se ei välttämättä lainkaan koske. Sähköpostin kohdalla on ajauduttu tilanteeseen, jossa suuri osa työajan käytöstä on viestiliikenteen seuraamista ja viesteihin vastaamista.

Sähköpostia voi käyttää monin tavoin myös väärin tai niin, että muiden työ hankaloituu. Milloin käytetään turhan laajaa jakelua ja milloin lähetetään liian suuria liitetiedostoja. Varsinkin suuressa organisaatiossa on tärkeää, että sähköpostia käytetään yhteisten pelisääntöjen mukaan.

On tietenkin tärkeää erottaa, käytetäänkö sähköpostia henkilökohtaiseen viestintään vai organisaation tiedotusvälineenä. Kummassakin tapauksessa yksi tärkeimmistä pelisäännöistä on vakava harkinta – mieti aina, miksi lähetät viestin, kenelle, kuinka monelle ja voisiko sähköpostin korvata jollakin muulla välineellä.

Sähköposti on usein helposti korvattavissa puhelinsoitolla tai henkilökohtaisella tapaamisella. Tiedonjakokanavana sähköpostin voi korvata sähköisillä ilmoitustauluilla tai intra- tai ekstranetillä.

Kun sähköpostia käytetään työyhteisöviestintään, on hyvä pitää mielessä muutamia käytännön kokemuksen kautta vastaan tulleita toiveita:

- että viestissä on informatiivinen otsikko
- että viesti kuitataan saaduksi, jos se edellyttää vastaanottajalta työsuoritetta
- että viestin jakelu mietitään harkiten
- lukukuittausvaatimusta käytetään vain tarvittaessa
- että viesteihin ei vahingossakaan sisällytetä salassa pidettäviä tietoja (esimerkiksi henkilöiden yksityisasioihin liittyviä asioita).
- että ei välitetä toisen tyyliään henkilökohtaiseksi määriteltävää viestiä ilman viestin kirjoittajan lupaa

Sähköpostia ei tule käyttää puhelimen korvikkeenakaan. Puhelin ja kahdenkeskinen keskustelu ovat yhä toimivia tapoja olla yhteydessä toisiin.

6.3 Intra ja ekstra soveltuvat monenlaiseen viestintään

Useimmilla kunnilla on käytössään joko sisäinen verkkopalvelu eli intranet tai ekstranet henkilöstölle viestimiseen ja henkilöstön keskinäiseen yhteydenpitoon. Sisäisten tietoverkkojen sisällöt, muodot, tavoitteet ja toimintakulttuurit voivat kuitenkin poiketa paljon toisistaan. Intran ja ekstran rakentamisen ja muokkaamisen on hyvä perustua puhtaasti omiin tarpeisiin.

Intranet ja ekstranet ovat julkaisualustoja tai sivustoja, joille voidaan tallentaa erilaista materiaalia ja joiden välityksellä voidaan jakaa tietoa ja toimia myös vuorovaikutteisesti henkilöstön tai asiakkaiden kanssa. Intra ja ekstra poikkeavat toisistaan karkeasti ottaen vain siinä, miten tai mistä niihin pääsee.


Intra on yleensä sidoksissa kunnan omaan tietoverkkoon eli siihen pääsee vain kunnan työasemilta. Ekstranetiin puolestaan pääsee käyttäjätunnusten avulla miltä tahansa tietokoneelta, jolta on yhteys internetiin. Ekstroissa on yleensä myös työtilamaisia toimintoja, kuten tiedostonhallintaa.

Ekstra toimii ensinnäkin erinomaisena tietovarantona. Sinne voi tallentaa mitä tahansa sellaisia asioita, joihin työntekijöillä on hyvä olla pääsy mistä tahansa ja milloin tahansa. Ekstrassa voi olla lomakkeita, pöytäkirjoja, päätöksiä, tiedotteita, perehdytysaineistoja, julkaisuja, valokuvia, uutisia, haastatteluja ja mitä tahansa tausta- ja muita materiaaleja, joille työssä on käyttöä.

Ekstraan voi olla mahdollista tallettaa pysyvää käyttöä varten myös erilaiset sähköpostitse tai muuten jaetut tiedotteet ja materiaalit. Näin asioita ei tarvitse tallettaa sähköpostikansioihin.

Ekstran sisällölliset tarpeet kannattaa määrittellä organisaation tarpeista

”Mieti aina, miksi lähetät viestin, kenelle, kuinka monelle ja voisiko sähköpostin korvata jollakin muulla välineellä.”



käsin. Mitkä ovat niitä asioita ja asiakokonaisuuksia, joiden on hyvä olla verkko- tai internet-yhteyden päästä jatkuvasti saatavilla? Tämä on se keskeinen kysymys, jonka pohjalta sisäiset palvelut kannattaa rakentaa.

Ekstra on myös toimiva henkilöstöviestinnän työkalu. Sen sisältöihin ja ylläpitämiseen pätevät samat toiveet ja tavoitteet kuin henkilöstöviestintään yleensäkin. Ekstra informoi, motivoi, osallistaa, sitouttaa ja lisää yhteisöllisyyttä – parhaimmillaan. Käyttöliittymän tulee olla selkeä ja yksinkertainen.

Ei ole suurta iloa tallentaa runsaasti asioita, jos asiat eivät ole mahdollisimman vaivattomasti hyödynnettävissä.

Jos intranet on valittu ensisijaiseksi sisäisen viestinnän välineeksi, kannattaa ohjata toimintaa siihen suuntaan, että näin toimitaan. Jos jostain tärkeästä asiasta laitetaan esimerkiksi sähköpostia koko henkilöstölle, tulee samasta asiasta kertoa myös sisäisissä verkkopalveluissa.

Intra- ja ekstraratkaisut tarjoavat usein myös työyksikkökohtaisia vuorovaikutteisia alustoja ja ryhmäominaisuuksia, jotka mahdollistavat erilaisen ryhmien sisäisen yhteydenpidon, ideoinnin ja pohdiskelun. Ekstrassa tai intrassa voi olla myös epävirallista yhteydenpitoa, erilaisia kanavia, joiden sisällöt eivät rajoitu työasioihin ja työn tekemiseen. Kaikki voidaan tehdä sen mukaan, mitä pidetään tarkoituksenmukaisena ja organisaation kokonaistavoitteiden kannalta järkevänä.

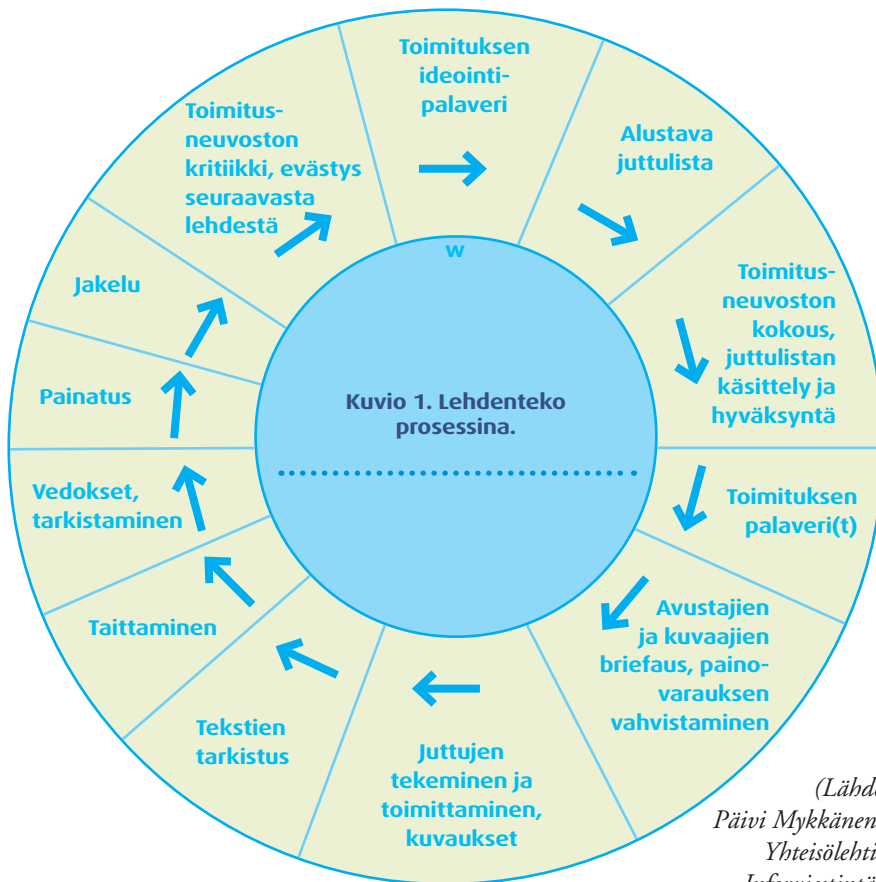
Intra tarvitsee vastuuhenkilön tai -henkilöitä aivan samalla tavalla kuin organisaation ulkoisetkin sivut. Vaikka aineiston tuottaminen kannattaa hajauttaa, on jollakin oltava päävastuu ympäristön ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Pienissä kunnissa tämän organisoiminen voi olla vaikeaa, mutta käytännössä se on kuitenkin välttämätöntä.

6.4 Henkilöstölehti täydentää ja tukee viestintää

Henkilöstölehti jää helposti sähköisen viestinnän puristukseen. Sähköisillä tiedotteilla, intranetillä ja sähköpostilla voidaan jakaa tietoa nopeasti, vaivattomasti ja kattavasti koko henkilökunnalle. Nopea tiedottaminen onkin tärkeää asioissa, jotka tulee saada heti kaikkien tai mahdollisimman suuren joukon tietoon.

Painettu lehti ja nopea sähköinen viestintä eivät ole kuitenkaan toistensa vaihtoehtoja. Henkilöstölehdellä on kaiken muun viestinnän ohessa oma tehtävänsä, ilmestyyppä se kaksi kertaa kuukaudessa tai kaksi kertaa vuodessa. Mutta lehtikään ei ole itsetarkoitus. On syytä miettiä, mihin viestinnän tarpeisiin lehti vastaa ja miten. Miksi lehteä kannattaa tehdä?

Sähköinen viestintä soveltuu nopeasti hyödynnettävien uutisten ja tietojen levittämiseen. Painetussa lehdessä asioita on mahdollista taustoittaa ja syventää. Lisäksi lehti antaa hyvän mahdollisuuden esimerkiksi henkilöhaastatteluiden julkaisemiseen.



(Lähde Päivi Mykkänen: Yhteisölehti, Inforviestintä)

Lehden sisältöjä ei tarvitse rajata mitenkään, ja henkilöstölehdessä avulla voidaan tavoittaa myös ne työntekijät, jotka eivät käytä työssään säännöllisesti tietokoneita. Sisällön määrittelyssä rajana on vain mielikuvitus. Usein lehden sisältöprofiili rakentuu myös sen pohjalta, kuinka usein lehti ilmestyy.

Henkilöstölehdessä pääosassa ovat usein työntekijät ja heidän asiansa. Niinpä henkilöstölehti myös sosiaalistaa ja sitouttaa. Parhaimmillaan se lisää ja vahvistaa yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lehti auttaa myös eri työyhteisöjen ja koko organisaation tuntemuksen lisäämisessä.

Lehti kannattaa jakaa jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti joko työpaikalle tai postin kautta kotisoitteeseen. Henkilöstölehdessä olemassaolo on osoitus siitä, että työnantaja arvostaa henkilökuntaa ja haluaa nostaa heitä koskevia asioita esille.

Henkilöstölehti tarvitsee päätoimittajan ja toimituskunnan, jossa on

edustus eri toimialoilta. Monissa kunnissa lehdestä vastaa henkilöstöosasto ja siksi on luontevaa, että päätoimittajakin on henkilöstöhallinnosta tai edustaa viestintää, jos kunnassa on palkattua viestintähenkilöstöä.

ESIMERKIT

Teettekö henkilöstölehteä? Millä panoksella ja kuinka usein?

Elina Kinnunen, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Henkilöstölehtemme ilmestyy neljä kertaa vuodessa. Olemme ulkoistaneet lehden teon kokonaan ja osallistumme vain juttujen ideointiin ja lähteiden hankintaan. Suurin osa lehden painoksesta menee postissa kotiin työntekijöille ja loput sidosryhmille (päättäjät, kunnat, toimittajat, järjestöt).

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingin kaupunki

Kuudesti vuodessa ilmestyy 32-sivuinen tabloidkoinen kaupungin henkilöstölehti, Helsingin Henki. Sen vuosi- ja numerokohtaisen sisällön suunnittelee kaupungin henkilöstökeskuksen viestintätiimi, joka tuottaa numeroiden sisällöt yhdessä kaupungin ulkopuolisen yhteistyökumppanin kanssa.

Suurimmat virastot julkaisevat toimialakohtaista henkilöstölehteään.

Reija Huttunen, Suonenjoen kaupunki

Rajalliset resurssit viestintäpalveluiden ostoon tai ajankäyttöön pakottavat keksimään uusia toimintamalleja myös työyhteisöviestintään. Henkilöstölehden voi julkaista pdf-muodossa. Suonenjoen mansikkakaupungissa julkaistaan henkilöstölehteä ”Suomaa”, joka ilmestyy vain pdf-tiedostona intranetissa 2–4 kertaa vuodessa. Lehteä ei paineta lainkaan paperisena.

Henkilöstölehteä varten kannattaa koota toimituskunta, jolloin vastuu aineistosta jakautuu eikä kuormita liikaa yhtä ihmistä. Taitto-ohjelman hankintaan ja käyttökoulutukseen kannattaa panostaa. Taitto-ohjelmalla on nopeaa tuottaa pdf-tiedotteita työyhteisöä koskevista asioista, vaikka henkilöstölehteä ei julkaisisikaan.

Marjut Parhiala, Peruspalvelukuntayhtymä Kallio

Laadimme henkilöstötiedotteen noin seitsemän kertaa vuodessa. Tiedotteessa on neljä pääteemaa, joiden ajankohtaisista asioista tiedotetaan: päätöksiä Kalliossa, toiminta ja talous, henkilöstöasiat sekä työhyvinvoinnin kysymykset.

ESIMERKIT

Teettekö henkilöstölehteä? Millä panoksella...

Taru Kokkonen, Kuopion kaupunki

Kuopion kaupungissa tehdään henkilöstölehti kerran vuodessa, ja se jaetaan jokaiselle työntekijälle kotiosoitteeseen. Lehti tehdään kaupungin omilla resursseilla ja taitto teetetään mainostoimistolla. Toimituskunnassa on jäseniä mahdollisimman kattavasti koko kaupunkiorganisaatiosta ja lehden sisällön mukaan.

Lehden sisältö koostuu kunnan ajankohtaisista asioista, esimerkiksi organisaatiouudistukseen liittyvistä muutoksista ja esittelyistä. Lehden toimituskuntaa vetää viestintäammattilainen. Toimittajina ovat toimituskunnan jäsenet, mutta artikkeleita hankitaan myös ostopalveluna. Myös toimituskunnan ulkopuolista henkilöstöä pyritään osallistamaan lehden tekoon, esimerkiksi pakinoilla, piirustuksilla ja valokuvilla.

Lehti voidaan tehdä kokonaan omana työnä tai sen tekeminen voidaan ostaa. Oleellista on lehden sisältö ja se, että suunnitteluun panostetaan aidosti niin, että lehti käsittelee tärkeitä asioita kiinnostavalla tavalla. Lehden sisältö ja konsepti pohjautuvat viestinnän tavoitteisiin ja viestintäsuunnitelmaan.

Sisällön ohella on syytä panostaa lehden ulkoasuun. Ulkoasun on kuitenkin oltava sopivassa suhteessa sisältöön. Hienoinkaan ulkoasu ei korvaa heikosti toteutettua sisältöä ja vastaavasti huolella valmistettua sisältöä ei kannata turmella huonolla ulkoasulla.

Lehden tekemisessä pohdittavaa

- miksi lehteä tehdään
- kenelle lehti tehdään
- millainen profiili tai linja lehdelle halutaan
- milloin ja miten usein lehti ilmestyy
- miten asioita käsitellään
- millainen lehti on sisällöltään ja ulkoasultaan
- kuka lehden tekee
- kuka ideoi sisältöä ja päättää siitä
- miten lehti jaetaan
- miten lehteä kehitetään
- minkä verran annetaan tilaa millekin aineistolle
- millainen on lehden pääjuttu
- miten sisältö myydään lukijalle

Lehdestä ei välttämättä tule paljon palautetta, mutta vähäisen palautteen perusteella ei kannata tehdä sellaista johtopäätöstä, että lehteä ei tarvita tai että se ei ole tarpeeksi kiinnostava. Henkilöstölehteä luetaan aina.

Lehden ulkoasuun liittyviä ratkaisuja

- formaatti eli sivukoko
- palstojen määrä
- käytettävät kirjasintyypit eli fontit
- kuvitus, grafiikka, värit ja tehokeinot
- osastot ja vinjetit
- kansi ja lehden nimiö

6.5 Verkostoviestinnästä hyötyä – puskaradio kunniaan

Työyhteisöjen sisällä on monenlaisia verkostoja, jotka tuottavat ja välittävät tietoa riippumatta virallisesta viestinnästä.

Puskaradio voi olla kaikkein tehokkain viestintäväline, sillä huhut ja käytävätarinat voittavat lähes aina viralliset kanavat. Kysymys kuuluukin, miten virallinen työyhteisöviestintä ennättäisi mahdollisimman usein epävirallisen viestinnän edelle. Henkilöstö haluaa keskustella asioista kahvipöydässä, mutta ei halua kuulla niistä ensimmäistä kertaa kahvipöydässä.

Verkostoissa tapahtuva tiedonvaihto ja vuorovaikutus ovat entistä tärkeämpiä organisaation toimivuuden ja työntekijöiden motivaation kannalta. Eri-tyisesti uusissa organisaatiomalleissa epävirallisen viestinnän asema korostuu. Epävirallista viestintää ei tule nähdä kilpailijana, vaan pikemminkin hyvänä yhteistyökumppanina tai tapana toimia. Varsinkaan isoissa kuntaorganisaatioissa ei ole realistista tavoitella tilannetta, jossa virallinen viestintä voisi ehtiä tai pystyisi kattamaan kaikki tiedonvälitystarpeet.

Verkostomaista viestintää ei osata ainakaan vielä tukea kovinkaan hyvin. Sähköpostin voi tulkita verkostomaisen viestinnän esi-isäksi, siinähan pääsee kohdentamaan viestiään halutusti ja myös laajemmille ryhmille. Monien kuntien viimeaikaisissa sisäisissä projekteissa haetaan ”epävirallisten tiedonvälityskanavien virallistamista”. Esimerkiksi strategiasta järjestetään ”aamukahvitilaisuuksia” tai intraan luodaan helppoja keinoja keskustella sisäisesti.

6.6 Sosiaalinen media – uusia mahdollisuuksia osallistua

Viimeisen vuosikymmenen ajan sosiaalisen median sovellusten käyttö on yleistynyt myös kuntaorganisaatioissa. Wikipohjaista tekniikkaa käytetään esimerkiksi ohjeistusten laatimiseen, ja sisäisessä yhteydenpidossa voidaan käyttää erilaisia pikaviestintelyvälineitä. Kannattaa pyrkiä siihen, että ensimmäisten innostuneiden kokeilujen lisäksi uusista välineistä parhaimmat juurtuvat osaksi normaalia työntekoa.

ESIMERKIT

Käytättekö sosiaalisen median välineitä työyhteisöviestinnässä?

Elina Kinnunen, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Käytämme sosiaalisen median välineitä työyhteisöviestinnässämme vain vähän, sillä sähköinen työtilakin on lähinnä hankkeiden käytössä. Intraan olemme luomassa osia, jotka mahdollistavat paremmin sosiaalisen median piirteitä. Toistaiseksi voi vain keskustella ja kommentoida intratoimittajien tekemän sisällön aiheita.

Taru Kokkonen, Kuopion kaupunki

Vuoden 2012 lopussa käyttöön otetussa kaupungin uudessa intranetissa sisältöjä tuotetaan mm. wiki- ja blogitoiminnoilla. Laajempaa sosiaalisen median hyödyntämistä henkilöstöviestinnässä kuitenkin vielä suunnitellaan toistaiseksi.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingin kaupunki

Intranetissa on mahdollisuus ottaa käyttöön työtiloja niin kaupungin sisäisten kuin ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Intrassa on käytössä blogeja. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus käyttää Microsoftin Lync-pikaviestipalvelua.

Uudenlaisten ja usein internetiin pohjaavien välineiden hyötyjä ovat riippumattomuus ajasta ja paikasta. Esimerkiksi kokousten määrää voi olla mahdollista vähentää uusien välineiden avulla.

Uusilla välineillä voi olla myös haittapuolensa. Uusien työvälineiden käyttöönotto ei ole kaikille helppoa. Koulutusta tulisikin järjestää tarpeen mukaan, usein into ja tietotaito eivät kohtaa.

”Sähköistä työvälinettä käyttöön otettaessa tulee miettiä, minkä ongelman se poistaa, mikä työtapo muuttuu ja poistuvatko samalla jotkin muut välineet käytöstä.”



7. Katse tulevaisuuteen

Kunnilta odotetaan entistä enemmän asiakaslähtöisyyttä ja helpompaa saatavuutta kunnan tarjoamille palveluille. Kuntien asiakkaat ovat tottuneet jo käyttämään verkkopalveluja tietoa etsiessään. Verkkosivut palvelevat asiakasta mahdollisimman kattavasti ja asiakas voi luottaa siihen, että kunnan verkkosivujen tieto on ajantasaista.

Asiakaslähtöisyys johtaa siihen, että organisaation henkilöstön koulutuksen tarve lisääntyy ja heidän roolinsa viestijöinä vahvistuu. Eri vastualueiden tai palvelujen vastuhenkilöt vievät itse yhä useammin uusinta tietoa verkkosivuille, kun tieto muuttuu tai lisääntyy. Sen ovat mahdollistaneet nykyiset entistä helpommat verkkoviestinnän työkalut.

Viestinnän asiantuntijahenkilöstö koordinoi viestintää, on henkilöstön tukena viestintätehtävissä ja tekee käytännön viestintätehtäviä. Kunnalla voi olla oma sisäinen yhteyshenkilöverkosto, esimerkiksi yhdyshenkilöt eri

toimialoilta. Viestinnän yhteyshenkilöt toimivat monisuuntaisina linkkeinä, vertaistukena ja tiedonvaihtokanavana. Viestinnän asiantuntijoiden kannattaa hakeutua myös kuntien välisiin verkostoihin.

ESIMERKIT

Mihin suuntaan työyhteisöviestintä on kehittymässä?

Elina Kinnunen, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Erilaiset sosiaalisen median välineet tulevat varmasti osaksi työyhteisöjen viestintää. Yhdessä tekeminen ja asioiden jakaminen tulevat helpottumaan ja lisääntymään.

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja tulee edelleen hämärtymään.

Johdon viestinnässä korostuvat jatkossa osallistuminen - sekä johdon osallistuminen henkilöstön intressissä oleviin asioihin että henkilöstön osallistuminen strategisten linjausten tekemiseen.

Taru Kokkonen, Kuopion kaupunki

Työ on jo muuttunut yksilökeskeisestä yhteisökeskeiseksi. Ryhmätyömalli etenee yhä enemmän kouluilta myös työelämään. Näin ollen vuorovaikutustaidoilla on entistä tärkeämpi osuus.

Henkilöstön tekninen osaaminen kehittyy ja laajenee, koska tekniikalla tulee olemaan yhä suurempi merkitys työnteossa. Henkilöstön on osattava käyttää yhteisiä työkaluja ja yhteyttä pidetään yhä enemmän intranet-työkalujen kautta, ns. sähköisen työpöydän mallissa.

Koska yhdessä työskentely on arkea, kehittyvät viestinnän välineet vastaamaan tätä tarvetta. Yhteiseen kokoushuoneeseen kokoontumisen sijaan kokoonnutaan entistä enemmän virtuaaliseen kokoushuoneeseen tietokoneiden ja puhelinten kautta.

Maija-Liisa Kasurinen, Helsingin kaupunki

Uusien viestintäkanavien ja -palveluiden tarjoamia mahdollisuuksia tutkitaan ja otetaan käyttöön. Uusiutuvien ja muuttuvien sosiaalisen median välineiden kehittymistä seurataan ja niitä sovelletaan työyhteisöviestinnän käyttöön aiempaa paremmin. Älypuhelimia hyödynnetään monipuolisemmin.

Sähköisten välineiden rinnalla monensuuntainen ja jatkuva keskustelu, osallistuminen ja vuorovaikutus myös muilla foorumeilla, eri työyhteisötasoilla ja henkilöstö- ja ammattiryhmien välillä lisääntyy.

ESIMERKIT

Mihin suuntaan työyhteisöviestintä on kehittymässä...

Marjut Parhiala, Peruspalvelukuntayhtymä Kallio

Uskon, että työyhteisöviestinnän merkitys tiedostetaan yhä paremmin. Työntekijät vaativat yhä enemmän tietoa ja osallistumismahdollisuuksia ja johto ymmärtää viestinnän moninaisen merkityksen yhä paremmin.

Uskon, että olemme valmiita kokeilemaan uusia keinoja ja foorumeita työyhteisöviestinnän edistämiseen. Myös tilannekohtaiset järjestelyt kasvavat. Ymmärretään, ettei tilaisuuksien tai julkaisujen tarvitse toistua aina samanlaisina vaan luodaan uusia tapoja viestiä eri asioita.

Näen myös, että viestintää tullaan käyttämään yhä tietoisemmin ja tavoitteellisemmin strategisesti merkittävien asioiden edistämiseen. Kuntalaisten oma vastuu terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä tulee kasvamaan tulevaisuudessa, ja sen edistämiseen ainakin omassa organisaatiossani on nyt herätty.

Sosiaalisen median merkitys tulee varmaan kasvamaan. Oman organisaationi työntekijöistä enin osa tekee hoito- ja kasvatustyötä. Mietittäväksi jää, miten ihmisten kanssa tapahtuva työ ja koneen välityksellä tapahtuva kohtaaminen sovitetaan yhteen. Aikaa ei ole yhtään enempää kuin aikaisemmin.

8. Kirjallisuutta

- Kuntalaki. 17.3.1995/365. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. 21.5.1999/621. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>
- Juholin, E. 2009. *Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2006. *Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä. Työyhteisöviestintä Tyvi 2010*. Helsinki: Helia. (<http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyo/julkaisut/Tyvi%202010%20raportti%20II,%202007.pdf>)
- Juholin Elisa. *Käytännön tiedottaminen, yhteisöviestinnän käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1995
- TTK 2009. *Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia*. [verkkodokumentti] (http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf)
- Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S., Tikkamäki, S., Syvänen, S. 2012. *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä*. Helsinki: Työterveyslaitos. (http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Dialoginen_johtaminen.pdf)
- Kohonen, K., & Tiala, T.(toim.) 2002. *Kuntalaiset ja hyvä osallisuus. Lupaavia käytäntöjä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien edistämiseksi*. Helsinki.Sisäasiainministeriö ja Suomen Kuntaliitto.
- Nykänen P., 1998: *Yhteisölehti*. Helsinki: Inforviestintä.
- Pekkola, P., Pedak, M., Aula, P. 2010.
- Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation hyvinvointia rakentamassa. OSVI-Osallistava sisäinen viestintä. Loppuraportti
 - Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Loppuraportti <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke/?h=109323&n=aineisto>
- Puro, J-P. 2010. *Kuunteleva organisaatio*. Helsinki: Infor.
- Ruoranen R. 2011: *Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin?* Tutkimus
- 

kehityskeskusteluista. Acta Universitatis Tamperensis 1588, Tampere.

Strandman K. 2009: ”Se vain ilmestyi”. – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Acta Universitatis Lappeensis 168. Rovaniemi.

”Eloranta, T., Taninen, L. 2007. Muutosviestintä Pieksänmaan kuntaliitoksessa. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta, viestintätieteiden laitos.”

Tyry-Salo S. 2004: Kunnan viestintä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.



Tutki, vertaile ja seuraa kuntasi onnistumista työyhteisöviestinnässä

Kehitä työyhteisöviestintää arviointitiedolla. Kyselytutkimus perustuu Helsingin yliopiston ja Kuntaliiton kehittämään KISA-malliin.

Sähköisesti toteuttavan kyselyn alueita ovat:

- organisaation viestintäkulttuuri
- viestintävälineiden tärkeys
- johdon viestintä
- viestintä muutosprosessissa

FCG:n tutkimuspalvelut viestinnän arvioinnin tukena:

- Kehitä sisäisestä viestinnästä työyhteisön tarpeita palvelevaa
- Vahvista organisaation mainetta työnantajana
- Vertaa ja jaa hyviä käytäntöjä
- Seuraa omien tulosten kehitystä luotettavilla työkaluilla

Saat valmiin, havainnollisen loppuraportin, jossa on analysoitua tietoa ja vertailua muihin organisaatioihin. FCG Finnish Consulting Group Oy hoitaa tiedonkeruun, analysoinnin ja raportoinnin.

Kysy myös muista KISA-mallin mukaisista viestintätutkimuksista:

- Strateginen johtajuus, viestinnän suunnittelu ja toteutus
- Kuntalaiskysely
- Verkkoviestintä
- Sidosryhmäkysely
- Työyhteisöviestintä

Lisätietoja ja tilaukset: <http://fcg.fi/kisa> tai tutkimus@fcg.fi

