



Kehitysaskelleita, jotka jättävät jäljen huomiseen

# Viestivä kuntayhteisö on hyvinvoiva työyhteisö -hanke

TSR-hankkeen loppuraportti (111367)

Sodankylän kunta, maaliskuu 2013

Kevi Consulting Oy

Kuusijärventie 116, 99510 Raudanjoki | Vellamonkatu 1 B 42, 00550 Helsinki | [www.kevicon.fi](http://www.kevicon.fi)  
kotipaikka Sodankylä | Y-tunnus 1947080-3



## Raportti 16.3.2013

Projekti 252/2013, Sodankylän kunta

# Viestivä kuntayhteisö on hyvinvoiva työyhteisö -hanke

TSR-hankkeen loppuraportti (111367)

Sodankylän kunta, maaliskuu 2013

## Raportin rakenne

1	Johdanto .....	3
2	Hankkeen lähtökohdat.....	4
2.1	Teoreettiset taustat ja hankkeen fokus.....	4
2.2	Kohdeorganisaatio, kehittämishaasteet ja tavoitteet .....	6
2.3	Kehittämistote ja menetelmälliset ratkaisut .....	8
3	Kehittämistoimet.....	11
3.1	Aloittavat kehittämistoimet, syyskuu 2011 .....	11
3.2	Esimerkityöhön painottuvat tapaamiset, kevät 2012.....	11
3.3	Henkilöstö- ja muut tilaisuudet, syyskuu 2012 .....	13
3.4	Arviointi-istunto .....	14
3.5	Muut toimenpiteet .....	14
3.6	Haasteet ja poikkeamat.....	15
4	Tuotokset ja vaikutukset .....	17
4.1	Arviointiotte.....	17
4.2	Seurantahavainnot prosessin kuluessa.....	17
4.3	Päätösarvio .....	19
4.4	Tulosten levittäminen ja hyödyntäminen .....	25
4.5	Aineiston säilytys .....	26
5	Yhteenveto ja suosituksia jatkoon .....	27
	Lähteet	
	Liitteet	

Raportin laatija: VTT Helena Lemminkäinen, Kevi Consulting Oy, m. 050 594 3037

Kevi Consulting Oy

Kuusijärventie 116, 99510 Raudanjoki | Vellamonkatu | B 42, 00550 Helsinki | [www.kevicon.fi](http://www.kevicon.fi)  
kotipaikka Sodankylä | Y-tunnus 1947080-3

## I Johdanto

*Viestivä kuntayhteisö on hyvinvoiva työyhteisö* -hankkeen tarkoituksena oli kehittää Sodankylän kunnan viestintäosaamista, mikä osaltaan edistää myös työhyvinvointia.

Hankkeen toteuttamiselle hyvän pohjan loivat Sodankylässä jo aiemmin toteutetut viestinnän kehittämistoimet. Alkuvuodesta 2011 tehtiin selvityksiä, joilla kartoitettiin Sodankylän kunnan viestinnän tilaa (Lemminkäinen 2011). Kevään aikana Sodankylän kunnassa laadittiin kunnan viestinnän ja markkinoinnin strategiset linjaukset, jotka valtuusto hyväksyi 5.10.2011.

Vuoden 2011 viestinnän kehittämisprosessi nosti selvästi esiin tarpeen kehittää johdon ja henkilöstön viestintäosaamista. Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen näkökulmasta erityisen tärkeäksi nähtiin sisäisen työyhteisöviestinnän kehittäminen. Viestinnän linjauksissa yhdeksi kehittämiskohteeksi valittiin viestintäosaamisen kehittäminen.

Jotta työyhteisöviestinnän ja viestintäosaamisen kehittäminen pystyttäisiin ulottamaan kattamaan koko Sodankylän kunnan henkilöstö, hankkeeseen haettiin ja saatiin Työsuojelurahastolta (TSR) kehittämisavustusta (hankkeen numero 11367). TSR-hanke alkoi marraskuussa 2011, ja se päättyi maaliskuussa 2013.

Ulkopuolisena asiantuntijana hankkeen toteutuksesta vastasi Kevi Consulting Oy:n johtava konsultti, VTT, fil. lis. Helena Lemminkäinen.

Hanketta toteutettiin työparimallia hyödyntämällä (ks. tarkemmin luku 2.3). Näin hankkeen pitkäkestoiset vaikutukset vahvistuvat, kun osaamista siirryy mahdollisimman paljon kohdeorganisaatioon. Työparina Sodankylän kunnassa oli henkilöstö- ja viestintäasioihin työssään keskittyvä suunnittelija, HTM Katja Mäntylä.

Syksyn 2011 kehittämisistuntojen järjestelyistä Sodankylän kunnassa vastasi johdon assistentti Anne Junntila.

Hankkeen vastuuhenkilö kunnassa oli kehittämisjohtaja Jukka Lokka. Hankkeelle oli nimetty ohjausryhmä, joka kokoontui 3 kertaa.

Suosittelemme, että raportti jaetaan kunnan virkamies- ja luottamusjohdolle sekä hankkeen ohjausryhmään kuuluneille. Toivottavaa on, että hankkeen keskeisistä tuloksista tiedotetaan Sodankylän kunnan henkilöstölle esimerkiksi intranet-palvelussa ja kunnan henkilöstölehdessä eli Tähdessä.

Muu tuloksista viestimisen suunnitelma on esitetty luvussa 4.4.

## 2 Hankkeen lähtökohdat

### 2.1 Teoreettiset taustat ja hankkeen fokus

Vastatakseen sisäisen työyhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin haasteisiin Sodankylän kunnassa toteutettiin *Viestivä kuntayhteisö on hyvinvoiva työyhteisö* -hanke.

Kyse oli pääosin koulutushankkeesta. Työpajatyypisissä kehittämisistunnoissa keskityttiin erityisesti sisäiseen työyhteisöviestintään liittyviin kysymyksiin hyödyntämällä työyhteisöviestinnän ja työhyvinvointia tukevan viestinnän viitekehystä.

Kun työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan työhyvinvointia tukevista työyhteisötaidoista, niin esimies- kuin ns. alaistaidoissakin keskeisellä sijalla ovat viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Johtamisviestinnässä korostuu strategioiden arkeen saattamisen taito eli strategian viestiminen. Kun henkilöstö tuntee organisaation tavoitteet, toimintatavat ja pelisäännöt, niitä osataan soveltaa omaan työhön. (Hämäläinen & Maula, 2004, 31–34; Nuutinen & al. 2013, 16; Suominen & al. 2011, 89–90, Vesterinen 2010, 111–113.)

Nuutisen ym. (2013) ikäjohtamista käsitelleessä tutkimuksessa työhyvinvointia on tarkasteltu Mankan työhyvinvoinnin laaja-alaisella viitekehyksellä. Myös Manka korostaa monien viestinnällisten ulottuvuuksien merkitystä työhyvinvoinnin edellytyksinä. Tällaisia ovat mm. osallistava esimiestyö ja henkilöstön osallistumismahdollisuudet, avoin vuorovaikutus, hyvät palautekäytännöt, puheeksi ottamisen taito ja organisaation vision selkeys. (Nuutinen & al. 2013, 16.)

#### *Hyvinvointia tukeva kuntaviestintä*

Hankkeen alkaessa viestinnän ja työhyvinvoinnin yhteydestä kuntaorganisaatioissa oli käytettävissä tutkimuksellista tietoa. Lahden kaupungissa toteutetussa osallistavaa sisäistä viestintää tutkineessa OSVI-hankeessa on lähestytty kuntatyöntekijöiden hyvinvointia erityisesti viestinnän näkökulmasta (Pekkola, Pedak & Aula, 2010).

OSVI:ssa viestintä nähtiin yhtenä työhyvinvoinnin osatekijänä, eräänlaisena työhyvinvointiin vaikuttavana perusrakenteena. Kunnan sisäisen työyhteisöviestinnän toimivuudella todettiin suora yhteys työhyvinvointiin. Kun viestintä toimii, työhyvinvointi paranee. Toimimattoman viestinnän puolestaan nähtiin heikentävän työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin lisäksi toimivalla kuntayhteisön sisäisellä työyhteisöviestinnällä on havaittu selvä yhteys toiminnan tehokkuuteen ja taloudellisuuteen (Lemminkäinen 2010b, 435–436).

Pekkolan, Pedakin ja Aulan (2010, 40) mukaan työhyvinvointia tukeva viestintä koostuu neljästä ulottuvuudesta:

- 1) *Yhteisöllisyys* (luottamus työtovereihin, yhteishenki, ilmapiiri, solidaarisuus)
- 2) *Luottamus* (luottamus tietoihin, luottamus esimieheen, kunnan johtoon)
- 3) *Kannustaminen* (henkilöstön rohkaisu, palaute, kannustus vuorovaikutukseen, ongelmatilanteiden ratkaisu)

- 4) *Osallistuminen* (henkilöstön kuunteleminen, vaikutusmahdollisuudet, henkilöstön osallistuminen päätöksiin, tiedon jakaminen, tiedon hankkiminen)

OSVI-hankkeen toteuttajat ovat koostaneet huomionsa ja suosituksensa kunta-alan työyhteisön hyvinvoinnista, viestinnästä ja muutoksesta seuraavan sisältöisten teemojen alle (emt., 100–102):

- Lisää mahdollisuuksia osallistumiseen ja vaikuttamiseen
- Hyvä yhteishenki tarjoaa pohjan kehittämislle
- Kannustaminen ja palautteen antaminen tekemällä työ näkyväksi
- Luottamuksen lisääminen johtamisviestinnän avulla
- Hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneita kehittämään viestintää
- Työhyvinvointi ja viestinnän toimivuus linjassa keskenään
- Operatiiviset työntekijät ja lähiesimiehet haluavat mahdollisuutta viestintään
- Sosiaalinen media ei ole yleistynyt kuntaviestinnän välineenä
- Vähäinen virallinen tieto lisää puskaradion merkitystä
- Aktiiviset viestijät hakevat tietoa monipuolisesti
- Aktiiviset viestijät ovat halukkaita osallistumaan
- Viestintäkulttuurin kehittäminen parantaa hyvinvointia tukevaa viestintää
- Viestintä lisää muutokseen sopeutumista ja sitoutumista
- Muutoksessa tarvitaan ajantasatietoa ja mahdollisuutta dialogiin

Havainnot ja teemat otettiin huomioon suunniteltaessa Sodankylän kunnan viestintähankkeen kehittämisistuntojen sisältöjä ja toteutustapoja.

### ***Muita työyhteisöviestinnän uusia mallinnuksia***

OSVI-hankkeen teoreettiseen jäsenyksen on ammennettu aineksia työyhteisöviestintää 2010-luvulla tarkastelleesta uudesta suomalaisesta tutkimuksesta eli ns. *työyhteisöviestinnän uudesta agendamallista* (Juholin 2007, 2008).

Yhteisöllisyyttä ja dialogia korostavalla agendamallilla pyritään vastaamaan työelämän viime vuosien muutoksiin. Työyhteisöjen viestintä nähdään nyt hallitun tiedon siirron tai ylhäältä tapahtuvan ”valuttamisen” sijaan yhteisillä foorumeilla tapahtuvana keskusteluna ja yhteisen tiedon luomisena. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa perinteinen ylhäältä alas suuntautuva viestintä ei enää riitä, vaan tarvitaan monensuuntaista viestintää. Viestinnän nähdään tapahtuvan siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät sekä missä he tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. (Juholin 2008.)

Myös käsitykset viestintävastuista ovat muuttuneet. Tämän päivän työelämässä viestintä katsotaan jokaiselle kuuluvaksi työyhteisötaidoksi eli jokainen on osallinen ja jokaisen panos tarvitaan, jotta viestintä työyhteisössä toimii.

Kun yhä useampi työyhteisön jäsenistä toimii viestinnällisesti keskeisessä roolissa yhteisöstä ulospäin, erilaisissa kohtaamisissa ja palvelutilanteissa viestinnällä on vaikutusta myös työyhteisön maineeseen.

Sisäisen työyhteisöviestinnän ja yhteisöllisyyden peruspilariksi Juholin (2008, 61–63) määrittelee seuraavat kuusi osatekijää:

- 1) *Isoja ja tärkeitä asioita* käsitellään vuorovaikutteisesti yhdessä keskustellen.
- 2) *Ajantasainen tieto* on koko ajan saatavilla, ja jokainen ymmärtää oman roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa.
- 3) *Tunnelma* on rento ja vapaamuotoinen, jokainen uskaltaa tuoda esiin näkemyksiään sekä kysyä ja kyseenalaistaa.
- 4) *Osallistuminen ja vaikuttaminen* työyhteisössä on mahdollista jokaiselle.
- 5) *Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen* tukevat yksilöitä ja koko organisaatiota.
- 6) *Työnantajamaineesta* huolehtiminen on osa jokaisen työtä. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöön. Organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteettiin ja tätä kautta myös työhyvinvointiin.

Seitsemäntenä elementtinä keskiöön nousevat erilaiset *forumit*, joilla toiminta ja viestintä tapahtuvat. Ne voivat olla työyhteisön sisäisiä vuoropuhelun paikkoja tai organisaation erilaisiin ulkopuolisiin verkostoihin ja toimintaympäristöön yhdistäviä foorumeita.

Kun vertailee OSVI-hankkeen ja työyhteisöviestinnän agendamallin ulottuvuuksia, niissä huomaa paljon yhtäläisyyksiä. Sodankylän hankkeessa tukeuduttiin pääosin agendamalliin, joskin kehittämisistunnoissa tarkasteltiin kuntaviestintää myös OSVI-jäsenyyksellä.

Kehittämisistunnoissa pohdittiin työyhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin yhteyttä sekä peilattiin viestinnällisiä kysymyksiä ikäjohtamisen haasteisiin (ks. esim. Nuutinen & al. 2013, 104–108).

Työyhteisöviestinnän uusi agendamalli toimi kehittämisistuntoja jäsentävänä rakenteena. Malli oli pohjana myös hankkeen tuloksellisuuden arvioinnissa (vrt. luku 4.3).

## 2.2 Kohdeorganisaatio, kehittämishaasteet ja tavoitteet

### *Kohteena kunta työyhteisönä*

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio oli Sodankylän kunta. Kehittämistoimet kohdistettiin koko henkilöstöön (kunnan työntekijät, johto ja esimiehet).

Sodankylä on Keski-Lapin kunta, jonka asukasluku on noin 8 800. Kunnassa työskentelee yhteensä noin 740 henkilöä, joista vakinaista henkilökuntaa on noin 520.

Lisäksi ns. rajapintatyöskentelynä käytiin vuoropuhelua luottamusjohdon kanssa. Hyvin toimiva viestintä ja vuorovaikutus luottamushenkilöiden kanssa ja sitä kautta rakentuva luottamus ovat tekijöitä, jotka heijastuvat myös henkilöstön työhyvinvointiin.

### ***Sisäisen työyhteisöviestinnän kehittämishaasteet***

Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen näkökulmasta erityisen tärkeänä Sodankylässä oli noussut esiin tarve kehittää johtamis- ja esimiesviestintää sekä omaksua asiantuntijaorganisaatioilta 2010-luvulla edellytettävä vuoropuhelun viestintämalli.

Jotta johto olisi alusta lähtien vahvasti tukemassa viestintäosaamisen kehittämishanketta, kehittämistoimet käynnistettiin johdon ja esimiesten tapaamisilla. Ilman johdon tukea pidempikestoiset kehitysvaikutukset jäivät yleensä varsin vähäisiksi, koska vain johdon myötävaikutuksella ja esimerkin avulla yhdessä opitut ja sovitut uudenlaiset viestintätavat pystytään ottamaan käyttöön (Lemminkäinen 2010a, 197–198).

Kun tämän päivän työyhteisöissä viestintä on jokaiselta työntekijältä edellytetty työyhteisötaito, olivat ns. viestinnälliset alustaidot yksi selkeä kehittämiskohde. Mahdollisuus kouluttautua paremmaksi viestijäksi tarjottiinkin jokaiselle Sodankylän kunnassa työskentelevällä.

Toimivalla sisäisellä työyhteisöviestinnällä on tutkimusten mukaan havaittu selkeä yhteys organisaation maineeseen ja vetovoimaisuuteen työnantajana (Juholin 2007, 2008). Työilmapiirin ja -hyvinvoinnin heijasteena syntyvästä työnantajakuvasta huolehtiminen onkin tärkeää, jotta kunta pystyy vastaamaan esimerkiksi kunta-työntekijöiden eläköitymisestä seuraaviin rekrytoinnin haasteisiin. Kuntatyönantajien kilpailuasemaan ja työhyvinvoinnin yhteyteen sekä kunnan työnantajaineeseen on kiinnitetty huomiota muissakin kuntayhteisöjen kehittämishankkeissa (ks. esim. Työhyvinvoinnin edistäminen kuntaorganisaatioissa 2011, 9).

Kun Sodankylän kunta on selkeällä kasvu-uralla mm. kaivosteollisuuden kasvun myötä, on viestinnän kehittämisessä panostettava myös palveluviestintään, mikä osaltaan vaikuttaa kunnan vetovoimatekijöihin sen kilpaillessa työperäisestä muutosta. Palveluviestinnän kehittämiseksi asiakaspalvelutehtävissä toimiville räätälöitiin erillinen koulutus.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta Sodankylän kunnan yhtenä työilmapiirin kuormittavuustekijänä ovat tehdyissä taustaselvityksissä nousseet esiin kunnan henkilöstön ja luottamushenkilöiden yhteistyösuhteen kehittämistarpeet sekä luottamuspula (Lemminkäinen 2011).

Koska pelkillä virkakuntaan kohdentuvilla kehittämistoimilla ei päästä puuttumaan kaikkiin työhyvinvointia rapauttaviin tekijöihin, prosessiin nivottiin luottamusjohdon toimintatapojen kehittämiseen tähtääviä toimia. Tarve rakentavan vuoropuhelun kehittämiseen oli noussut selkeästi esiin kunnan viestinnän tilaa tutkittaessa (Lemminkäinen 2011).

Työyhteisöviestinnän kehittämisen ja luottamuksen kasvattamisen lisäksi kehittämistunnoissa keskusteltiin muutoksen hallinnasta. Näköpiirissä olevat monet kuntakentän muutokset ja niissä onnistuminen edellyttävät kaikilta toimijoilta (johto ja esimiehet sekä muu henkilöstö) osaamista ja ymmärrystä, miten viestinnän keinoin voidaan tukea muutoksen toteutumista sekä henkilöstön jaksamista jatkuvassa muutoksessa olevassa työelämässä.

### ***Kehittämishankkeen tavoitteiden hierarkia***

Hankkeen tavoiteasetanta perustuu tavoitehierarkkiseen ajatteluun, jossa alemman tason tavoitteiden saavuttaminen on ylemmän tason tavoitteiden saavuttamisen edellytys. Lähtökohtana on Logical Framework Approach -ajattelu, joka on erin-

omainen työkalu paneuduttaessa mm. kehittämishankkeiden vaikutusten kestävytyteen, eri tason tavoitteiden tarkasteluun ja hankkeiden toteuttamissuunnitelmien laadintaan sekä hankearviointiin (Lemminkäinen 2010a, 74–77; Arsalo 1999a, 1999b; Örtengren 2004; AusGUIDELines 2005).

*Päämäärätason* tavoitteita (overall objective, goal) tässä hankkeessa ovat kunnan henkilöstön työhyvinvoinnin parantuminen ja se, että kunta nähdään vetovoimaisena työ- ja asuinpaikkana.

Hankkeen *tarkoitus* (purpose) on keskeinen konkreettinen tavoite, joka osaltaan myötävaikuttaa päämäärätason tavoitteen toteutumiseen. Tarkoitus on, että Sodankylän kunnan johdon ja henkilöstön viestintäosaaminen kehittyy niin, että kunnalla on nykyistä paremmat valmiudet hyödyntää viestintää työhyvinvoinnin varmentajana sekä muutoksen moottorina.

Hankkeen *tuotokset* (outputs, results) voidaan jakaa seuraaviin mitattaviin komponentteihin:

- 1) johtamis- ja esimiesviestinnässä opitaan soveltamaan 2010-luvun työyhteisöviestinnän ajattelutapaa
- 2) henkilöstö oivaltaa oman viestijäroolinsa dialogisessa viestintämallissa
- 3) kunnan sisäinen yhteistyö ja luottamuksen ilmapiiri paranevat
- 4) kunnan luottamusjohto omalla toiminnallaan tukee työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

Kehittämistoiminnan *aktiviteetteja* (activities) ovat tutkimalla kehittämisen menetelmien käyttö, osallistavat kehittämisistunnot ja työn kehittäminen, kohdeorganisaation prosessinomistajuutta vahvistavat toimet sekä hankkeen vaikutusten arviointi ja raportointi.

### 2.3 Kehittämisote ja menetelmälliset ratkaisut

Hanke toteutettiin osallistavalla otteella ja tutkimalla kehittämisen menetelmiä hyödyntäen. Tärkeällä sijalla olivat osallisuus ja kohdeorganisaation vahva *prosessinomistajuus*, jotta hankkeella olisi myös pitkäkestoista vaikuttavuutta.

Prosessinomistajuutta vahvistettiin mm. siten, että kunnan eri toimialoille muodostettiin toimialan omasta henkilöstöstä koostuva *sparraajaverkosto*. Verkostoon kuuluvien oli määrä pitää työpaikoilla yllä kehittämisistunnoissa käynnistynyttä keskustelua ja pitää havainnoistaan *kehittymispäiväkirjaa*.

Varsinaiset kehittämisistunnot toteutettiin *työpajatyöskentelyinä*. Prosessin alussa järjestettiin johdon työpajat. Sen jälkeen siirryttiin työskentelemään esimiesryhmien kanssa. Näin pyrittiin heti prosessin alussa vahvistamaan johdon viestinnällistä tietotaitoa ja varmistamaan johdon tuki ennen henkilöstöryhmien kanssa tapahtuvaa työskentelyä.

Kehittämisprosessin toteutus rakentui ulkopuolisen asiantuntijan (johtava konsultti Helena Lemminkäinen) ja Sodankylän kunnassa työskentelevän kehittäjän (suunnittelija Katja Mäntylä) *parityöskentelyn* varaan. Näin vahvistettiin kohdeorganisaation prosessinomistajuutta sekä varmistettiin prosessin tuottamien oivallusten ja tuotosten juurtumista työyhteisöön kehittämisprosessin aikana ja sen päätyttyä. Yhteiskehittäjäotteella ja sitomalla kehittämisuhanke tiiviisti työyhteisön



arkeen päästään konsulttivetoista lähestymistapaa parempiin ja pidempikestoisiin organisaatiotason oppimistuloksiin (Lemminkäinen 2010a, 196–199, 215).

Erityisesti kevään 2012 työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin positiivisen näkökulman kautta uudenlaisia ratkaisuja etsivää *myönteinen tuottaa myönteistä* -lähestymistapaa. Työote tunnetaan yleisesti *arvostavan haastattelun* tai *Appreciative Inquiry (AI)* nimellä (ks. esim. Nuutinen & al. 2013; Cooperrider, Whitney & Stavros 2008.)

Myönteisyyden lisäksi AI-ajattelulle on ominaista vahva tulevaisuusorientaatio. Ei niinkään pohdita eilistä, vaan organisaation kehittämiseen osallistuvien huomio kiinnitetään huomisen mahdollisuuksiin. (Jeskanen 2011, 20–22.) AI-menetelmiä opinnäytetyössään käyttänyt Jeskanen (2011, 27) korostaa, että AI ei ole organisaatiolle hetkellinen kehitysponnistus, vaan kyse on yhteisöllisestä oppimisprosessista.

AI-menetelmät soveltuvat erittäin hyvin esimerkiksi työyhteisöjen kehittämiseen ja muutosten käsittelyyn. Lähtökohtana on, että ongelmien sijaan tunnistetaan positiivisia ja esimerkillisiä toimintoja sekä hyviä käytäntöjä. Näin voidaan löytää myönteisiä polkuja kehittää esimerkiksi työyhteisöviestintää yhdessä ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuen. AI-ajattelu on saamassa Suomessakin vähitellen enemmän jalansijaa. Lähestymistapaa on käytetty mm. eri-ikäisten työhyvinvointia, johtamista ja työssä jatkamista tutkittaessa (Nuutinen & al. 2013).

Kehämäisellä AI-mallilla edeten aluksi kartoitettiin tunnistettuja hyviä viestintäkäytäntöjä (what is good, what has worked?). Sen jälkeen lähdettiin pohtimaan, millaista hyvä työyhteisöviestintä parhaimmillaan olisi (dream) ja mietittiin, miten unelmasta tulee totta (design a plan). Lopuksi pohdittiin toimintasuunnitelmia (destiny) eli tehtiin konkreettisia kehittämisohjeita. (Cooperrider, Whitney & Stavros 2008, 3–7; Lewis, Passmore & Cantore 2011, 138, 142–145; Nuutinen & al. 2013, 39.)

Sodankylän kunnan esimiestapaamisissa hyviä käytäntöjä kirjattiin yhteensä 18 kappaletta. Niistä valtaosa liittyi palavereihin. Lisäksi erityisesti vuorotyöhön liittyvinä hyvinä viestintätapoina pidettiin vihkoviestintää ja yhteisiä työn kehittämiseen liittyviä työiltoja. Henkilöstötilaisuuksissa kirjattiin yhteensä 119 hyvää käytäntöä (huom. kirjauksissa paljon toisteisuutta). Useat niistä liittyivät palavereihin, vihkoviestintään ja terveydenhuollolle tyypillisiin raporttikokouksiin. Kun sähköposti oli ollut monelle esimiehelle pulma, henkilöstö koki sähköpostiviestinnän varsin hyvin toimivaksi. Henkilöstön kirjaamisessa hyvissä käytännöissä yhteisten kahvihetkien ja muiden epävirallisten viestintäforumien merkitys nousi selvästi esiin.

Prosessin aikana kirjattuja hyviä käytäntöjä tullaan myöhemmin analysoimaan tarkemmin ja niistä tullaan tekemään kunnan intranet-palveluun koonteja. Näin hyvät käytännöt saadaan esiin ja leviämään eri työyksiköihin.

Työpajoihin sisältyi pienimuotoista *ennakoivaa tiedonkeruuta ja välityöskentelyä*. Niillä varmistettiin, että kehittämisistunnoissa oli käytettävissä aineistoa, jonka pohjalta ratkaisukeskeinen työskentely voitiin toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Ulkopuolinen asiantuntija vastasi tiedonkeruusta ja analysoinnista (verkkokyselyt).

Kehittämisistuntojen prosessiohjaus painottui osallistujien omien tietojen, näkemysten ja voimavarojen esille tuomiseen ja yhdistämiseen. Tärkeälle sijalle nousivat ratkaisukeskeisyys sekä osallistujien yhteinen *keskustelu ja osallistuja-*

*lähtöinen lähestymistapa* eli ns. ”*tulta päin*”-periaate (Lemminkäinen & Malkavaara 2007, 27). Sille on ominaista selkeä pyrkimys siirtyä esittävästä opetuksesta fasilitointiin ja työn kehittämiseen. Kohdeorganisaation kehittäjä vastasi työpajojen havaintojen kirjaamisesta.

*Aktivoivina menetelminä* käytettiin mm. world café -tekniikoita ja tiekarttatyökalua. Kun henkilöstötilaisuuksiin osallistui hyvin erilaisista yksiköistä tulevia ja huonosti toisiaan tuntevia, tilaisuuksien alussa järjestettiin ns. ice-breakerinä lyhyet cocktails-tyyppiset ”esittäytymiskekkerit”. (Ks. esim. Kantojärvi 2012; Nummi 2010.)

Esimies- ja henkilöstöryhmien kehittämisistunnot toteutettiin ns. *sekaryhminä*, millä pyrittiin lisäämään eri henkilöstöryhmien ja toimialojen välistä vuoropuhelua. Ryhmäratkaisujen lähtöoletuksena oli, että monensuuntainen vuoropuhelu on yksi keino kasvattaa yhteisöllisyyttä, keskinäistä luottamusta ja arvostusta sekä vahvistaa kuntatyöyhteisön me-henkeä.

Esimerkkejä kehittämisistunnoissa käsittelyyn otetuista viestintäosaamisen teemoista:

- johtamis- ja esimiesviestintä, työyhteisöviestintä 2010 luvulla, viestintä ja muutoksen hallinta
- arjen esimiestyö ja työhyvinvointi, hyvinvointiviestintä, dialoginen viestintäkulttuuri
- viestintä työyhteisötaitona (toimivat palaverit, sähköposti- ja verkkoviestintä, tiedotusvälineiden kanssa toimiminen jne.)
- jokaiselle työyhteisön jäsenelle kuuluvan viestijäroolin oivaltaminen
- viestintä osana hyvää toiminta- ja palvelukulttuuria
- luottamus ja kunnioittaminen hyvän kuntaviestinnän perustana, virkamiesten ja luottamushenkilöiden suhde ja heijasteet muihin suhdeverkostoihin sekä kunnan työnantajamaineeseen

Kehittämisistuntojen kesto oli noin 0,5 päivää.

Erityisesti henkilöstötilaisuuksissa pyrittiin saamaan osallistujat oivaltamaan jokaiselle työyhteisön jäsenelle kuuluva viestintävastuu. Menetelmänä käytettiin ns. tunnistusharjoitusta, jossa osallistujia pyydettiin pohtimaan, seuraavia kysymyksiä: millaista omaan työhön liittyvää tietoa toiset tarvitsisivat; mitä pitäisi tietää muiden töistä sekä mitkä asiat jäävät viestimättä ja miksi.

Varsinaisten kehittämisistuntojen jälkeen viestintäasioiden pohdintaa jatkettiin työyksikkötapaaamisissa, joiden toteutuksesta vastasi kunnassa työskentelevä kehittäjäpari. Työyksikkötapaaamisen kesto oli noin 1,5 tuntia.

Toteutunut kehittämisistuntojen suunnitelma on liitteenä 1. Syksyn 2011 ja kevään 2012 kehittämisistuntoista on laadittu erillinen muistio. (Väliraportti 2012).

Kehittämisprosessiin osallistui yhteensä noin 480 Sodankylän kunnassa työskentelevää. Kehittämisistunnoilla tavoitettiin noin 90 prosenttia henkilöstöstä kunnan vakinaisesta henkilöstöstä laskettuna. Kun otetaan huomioon määräaikaiset työntekijät, osallistumisprosentti oli noin 65. Kaikissa yksiköissä määräaikaisilla työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta osallistua kehittämisistuntoihin.

Lisäksi kehittämisprosessin ns. rajapintatyöskentelyyn osallistui noin 30 luottamushenkilöä.

## 3 Kehittämistoimet

### 3.1 Aloittavat kehittämistoimet, syksy 2011

Kehittämistoimet käynnistettiin työskentelemällä johdon kanssa. Tavoitteena oli, että näin johto saadaan sitoutumaan kehittämishankkeeseen ja omalla esimerkillään tukemaan sisäisen työyhteisöviestinnän kehittymistä.

*Johdolle* järjestettiin kolme kehittämisistuntoa, joiden välillä asioita työstettiin verkkotehtävien avulla. Johtamis- ja johtoryhmäviestinnän parantamiseksi kehiteltiin johtamisviestinnän mallia eli ns. esimieskieppi.

Toimialoille muodostetulle *sparraajaverkostolle* järjestettiin kaksi tapaamista. Myös sparraajat työstivät asioita verkkotehtävien avulla. Pääosin esimiehistä koostuvaa sparraajaverkostoa keskusteluttivat paljon sähköpostiviestinnän pulmat. Käynnissä olevan intranet-projektin toivottiin tuovan ongelmaan helpotusta. Osan ongelmista nähtiin poistuvan, kun ylin johto parantaa jakelukäytäntöjään.

Kuten lähes aina viestintää kehitettäessä törmättiin moniin toiminnan kehittämistä vaativiin kysymyksiin. Kehittämisistunnoissa nousi esiin paljon konkreettisia viestinnän kehittämistarpeita. Ne jäivät kuitenkin odottamaan ratkaisuja siihen, miten Sodankylän kunnan viestinnän linjauksiin sisältyvä viestintävastaavan nimeäminen ratkaistaan. Asia oli loppuraporttia keväällä 2013 kirjoitettaessa edelleen ratkaisematta.

Verkkotehtävissä korostettiin kasvokkaisen viestinnän ja hyvien palaverikäytänteiden merkitystä. Kunnan työntekijöiltä peräänkuulutettiin uudenlaista asennetta viestintään ja jokaiselle kuuluvan viestintävastuun oivaltamista (viestinnän ”alaistaidot”).

Luottamushenkilöiden ja virkakunnan yhteistyösuhteiden kehittämiseksi järjestettiin ns. rajapintatyöskentelynä *vuoropuhelufoorumi*. Tilaisuuteen osallistuneilla näytti olevan aito halu lähteä kehittämään kunnan toimintaa niin, että pystyttäisiin palauttamaan kuntatyön peruslähtökohta ”virkakunta tekee, luottamushenkilö linjaa ja luottaa”. Tärkeänä pidettiin avointa keskustelusuhdetta ja vuorovaikutuksen lisäämistä, jotta rakentava viestintä- ja keskustelukulttuuri vahvistuu.

Yhteenvetona voi todeta, että syksyn 2011 tilaisuudet toivat esiin paljon viestinnän kehittämistarpeita, joihin löydettiin myös monia toimivia ratkaisuehdotuksia.

Syksyn 2011 tilaisuuksiin osallistui noin 80 henkilöä.

### 3.2 Esimiestyöhön painottuvat tapaamiset, kevät 2012

Kevään 2012 aikana työskenneltiin pääosin *esimiesryhmien* kanssa (3 ryhmää, 2 tapaamista/ryhmä).

Työskentely on painottunut esimiesten viestintäosaamisen kehittämiseen. Kehittämisosotteessa hyödynnettiin ongelmien sijaan myönteistä ajattelua hyödyntävää AI-ajattelua (ks. tarkemmin luku 2.3). Istuntojen aikana kerättiin Sodankylän kunnan hyviä viestintäkäytänteitä ja pohdittiin, miten niitä voitaisiin levittää kunnassa laajemminkin.

Esimiestapaamiset tarjosivat esimiehille vertaistukea oman esimiesviestinnän kehittämiseen. Mäntylä (2012, 25) on pro gradu -tutkielmassaan havainnut vertaistuen tärkeyden mm. esimiesten kehittäessä omaa johtajuutta. Mäntylän mukaan kollegoilta saatavan vertaistuen kautta esimiehet ymmärtävät, etteivät ole ongelmiansa kanssa yksin vaan myös muut kamppailevat samanlaisten haasteiden edessä.

Työpajojen keskusteluteemoja olivat mm. viestintävastuiden selkeyttäminen, viestien kohdentaminen ja sähköpostikuormituksen vähentäminen, sähköisten viestintätyökalujen käyttöön liittyvä koulutustarve (koulutusta erityisesti henkilöstölle, mieluumasti ”vierihoitomenetelmällä” – ei kurssitusta), huonot palaverikäytänteet tai työpaikkakokousten järjestämisen laiminlyönti, kehityskeskustelut jne.

Hyvän työyhteisöviestinnän kehittämisen paikkoja pohdittaessa esimiestapaamiset nostivat esiin tarpeen kehittää erityisesti johtamis- ja strategiaviestintää. Näytti siltä, että lähiesimiesten viestintä toimi selvästi paremmin kuin ylimmän johdon viestintä. Tulos on hyvin samansuuntainen kuin muissakin suomalaisissa organisaatioissa, joissa työyhteisöviestintää on viime aikoina arvioitu (ComBaro 2013). Tärkeänä pidettiin sitä, että kaikissa työyksiköissä otettaisiin käyttöön säännölliset työpaikkakokoukset. Johdon toivottiin ”jalkautuvan” toimintayksiköihin huomattavasti useammin.

Myös luottamushenkilösuhteen kehittymisen näkökulmasta pidettiin tärkeänä, että luottamushenkilöt kävisivät tutustumassa eri toimialojen arjen työhön.

Esimiestapaamisissa arvioitiin, onko kunnan viestintäkulttuurin kehittymisessä nähtävissä myönteisiä muutoksia. Ilahduttavaa oli se, että osallistujat pystyivät nimeämään monia työyhteisöviestinnässä havaittavia parannuksia (ks. luku 4.2).

Ryhmien tuotoksista lähdetään työstämään mm. Sodankylän kunnan työyhteisöviestinnän huoneentauluja.

Kevään 2012 viimeinen tilaisuus oli *vuoropuhelufoorumi*, johon oli kutsuttu johto, esimiehet ja toimialasparraajia. Tilaisuuden alussa käytiin läpi prosessin keskeiset havainnot (mm. tunnistettuja hyviä käytäntöjä, havaitut edistysaskeleet). Lisäksi tarkasteltiin, mihin jatkossa pitää erityisesti kiinnittää huomiota (mikä kiikastaa, mikä jarruttaa kehitystä).

Tapaaminen toteutettiin world café -menetelmällä. Pohdintaan otettiin AI-termein ”unelmat” (dream) eli lähdettiin temaattisissa ryhmissä pohtimaan, millaista viestintä parhaimmillaan voisi olla ja miten ”unelma” saataisiin toteutumaan (design a plan). Apuvälineenä käytettiin tiekarttaa, jolle merkittiin nykyhetkestä tulevaan johtava silta ja tarvittavat askelmat.

Karttojen päätepisteinä oli tavoitteita, jotka työyhteisöviestinnän kehittämisen prosessissa oli havaittu kriittisiksi. Pohdittiin konkreettisia keinoja seuraavien tavoitteiden saavuttamiseksi:

- johdon viestintä vastaa odotuksia
- palaverit ja kasvokkainen vuorovaikutus pelaavat
- sähköposti ja intranet-viestintä muodostavat toimivan kokonaisuuden
- sosiaalisessa mediassa osataan olla järkevällä tavalla
- jokainen kantaa viestintävastuunsa
- kaikki osaavat ja haluavat viestiä

Kevään 2012 esimiestilaisuuksiin osallistui 63 henkilöä. Vuoropuheluforumissa oli 45 osallistujaa. Lisäksi järjestettiin yksi viestintäyhteyshenkilöiden tapaaminen (8 osallistujaa).

### 3.3 Henkilöstö- ja muut tilaisuudet, syksy 2012

Syksyllä 2012 järjestettiin vielä yhden *esimiestapaamiset* (3 ryhmää), joissa käsiteltiin erilaisia arjen viestintätaitoja. Sen jälkeen kehittämisprosessin painopiste siirtyi työntekijöiden kanssa työskentelyyn.

Ulkopuolisen asiantuntijan toteuttamia kaikille työntekijöille tarkoitettuja *henkilöstötilaisuuksia* oli yhteensä 11. Kokonaisuus rakentui niin, että 10 ryhmässä oli eri ammattikuntien edustajia eri toimipisteistä. Lisäksi toteutettiin yksi opettajille tarkoitettu iltapainotteinen ryhmä, koska opettajien on vaikeaa irrottautua työstään koulupäivän aikana.

Kun oletettavaa oli, etteivät eri toimipaikoissa työskennelleet välttämättä tunteneet toisiaan kovin hyvin, alkuun sisällytettiin vapaamuotoiset ”esittäytymiskekkerit”. Niiden tavoitteena oli, että jokainen osallistuja tutustuu muutamaa entuudestaan tuntemattomaan työtoveriin. Samalla pyrittiin luomaan ryhmiin vapautunut ja keskustelevalta ilmapiiri.

Henkilöstötilaisuuksien alkaessa havaittiin varsin nopeasti, ettei tieto vuoden 2011 viestinnän kehittämistoimista ja linjauksista ollut tavoittanut henkilöstöä. Tältä osin kunnan strategiaviestinnässä oli selkeä katkos. Tilaisuuksien alkuun jouduttiinkin sisällyttämään osio, jossa käytiin läpi, miten Sodankylän kunnan viestintä oli ajateltu järjestää.

Henkilöstötilaisuuksissa pyrittiin vahvistamaan jokaiselle kuntatyöntekijälle kuuluvan viestijäroolin tunnistamista. Pohdittiin, millaista omaan työhön liittyvää tietoa muut tarvitsisivat ja mitä pitäisi tietää toisten töistä. Lisäksi jaettiin hyväksi havaittuja viestintäkäytäntöjä.

Kun kussakin tilaisuudessa oli useita kymmeniä ihmisiä, varsinaisissa työpaja-osioissa jakauduttiin pienryhmiin. Ryhmissä keskusteltiin työyhteisöviestinnästä ja arjen viestintätilanteista hyvin konkreettisella tasolla. Samalla esiteltiin prosessin aikana kehitetyjä viestinnän huoneentauluja (Palaveripeili ja Sähköpostin 10 kultaista sääntöä). Tilaisuuksia käytettiin myös uuden intranetin sisäiseen markkinointiin.

Yhteinen, henkilö-, ryhmä- ja yksikkörajat ylittävä keskustelu, kokemusten ja osaamisen jakaminen olivat useissa ryhmissä työpajojen tärkein elementti. Opittiin tuntemaan ja arvostamaan aiempaa paremmin toisten työtä, mikä osaltaan vahvistaa yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Lisäksi muistuteltiin henkilöstön tärkeästä roolista kunnan maineen lähettiläänä.

Kunnan oman kehittäjän toteuttamia *työyksikkötapaamisia* oli yli 20. Ne ajoittuivat marraskuusta 2012 maaliskuulle 2013. Tapaamisten kesto oli noin 1,5 tuntia/ryhmä.

Syksyn 2012 esimiestapaamisiin osallistui noin 50 henkilöä ja henkilöstölle järjestettyihin kehittämisistuntoihin noin 400 työntekijää. Henkilöstötilaisuuksissa ei kierrätetty osallistujalistoja, jotta ei syntynyt tunnetta, että osallistumista halutaan kontrolloida ja raportoida edelleen esimiesten tai johdon suuntaan.

### 3.4 Arviointi-istunto

Joulukuussa 2012 järjestettiin arvioiva päättöistunto, johon osallistui kehittämisprosessissa mukana olleita sparraajia ja johto. Kehittäjät esittelivät prosessin tuotoksia ja asioita, joihin tulevaisuudessa pitäisi kiinnittää huomiota.

Edelleen yksi kehityshaasteista oli esimieskiepin toimivuus, kiepin heikkojen lenkkien tunnistus ja korjaustoimista sopiminen. Selkeä havainto oli, etteivät työyhteisöviestinnän ”isot asiat” liiku organisaatiossa toivotulla tavalla.

Osallistujia pyydettiin arvioimaan edistysaskeleita ja muutoksia työyhteisöjen päivittäisessä viestinnässä. Lisäksi pohdittiin parannuskohteita sekä viestintäesteitä ja niiden poistamista.

Osallistujat pystyivät nimeämään monia *edistysaskeleita* (ks. tarkemmin luku 4.2).

Hyödyllisenä pidettiin myös sitä, että kehittämistoimia on suunnattu myös luottamushenkilöille. Yhteistyösuhteissa olikin havaittu kehitystä parempaan.

*Parannuskohteisiin* kirjattiin, että edelleen kiinnitettäisiin huomiota työelämän hyviin käytöstapoihin (kohteliaisuus, arvostava kanssakäyminen, tervehtiminen). Myös johtamis- ja esimieskiepin käyttö vaatii vielä tehostamista, samoin henkilöstön kuuleminen. ”Isojen asioiden” viestiminen koettiin edelleen puutteelliseksi. Myös henkilöstön valmiuksia käyttää erilaisia sähköisiä työkaluja pitäisi parantaa.

Kehitysponnistuksia vaativa asia oli myös viestinnän tavoitteellinen suunnittelu.

Terveisissä oman organisaation suuntaan toivottiin, että kysymys kunnan viestintävastaavasta saataisiin ratkaistuksi ja näin parannettaisiin viestinnän resursointia. Myös työyksiköt kaipaavat omaan viestintäänsä apua ja tukea. Erityiskiitokset annettiin työyhteisön omalle kehittäjälle työyksiköissä käydyistä antoisista keskusteluista.

Hyvän työyhteisöviestinnän *esteinä* pidettiin kiirettä, koska yhteistä aikaa esimerkiksi palavereihin on vaikea löytää. Sähköpostiviestinnän laiminlyönnit (ei kuitata, ei vastata) haittasivat edelleen aika ajoin työtehtävissä suoriutumista.

Työyhteisöviestintää *edistävänä* tekijänä puolestaan mainittiin nyt käynnistyneen prosessin jatkuminen, mikä edellyttää Sodankylän kunnan vahvaa prosessinomistajuutta myös kehittämishankkeen päättymisen jälkeen. Todettiin, että viestintää pitäisi tehdä suunnitelmallisesti ja tarvitaan viestintää koordinoiva henkilö. Myös johdon toivottiin näyttävän hyvää viestinnällistä esimerkkiä.

Arvioivaan päättöistuntoon osallistui 36 henkilöä.

### 3.5 Muut toimenpiteet

Osana hanketta tuotettiin *Yhteisöviestinnän ABC – Kuntaviestijän työkaluja, Sodankylän kunnan työkirja* (ks. sisällysluettelo [liitteenä 2](#)). Työkirjaa on jaettu kunnan työyksiköihin, jolloin jokaisen kunnassa työskentelevän on helppo myöhemminkin palata kertaamaan viestintään liittyviä asioita.

Työkirjan tuottamisen aikaan näytti siltä, ettei kuntaan pystytä palkkaamaan kokopäivätoimista viestinnän ammattilaista. Tästä syystä työkirjaan sisällytettiin myös sellaista aineistoa, joka auttaa kunnan oto-viestijöitä arjen viestintätehtävissä.

Henkilöstölle suunnattujen kehittämistoimien tueksi ja vaikuttamismahdollisuuksien parantamiseksi avattiin kunnan verkkosivuille *avoin palautekanava* (verkkokysely). Verkossa oli mahdollista anonyymisti esittää kysymyksiä tai tuoda esiin kiperiäkin

työyhteisöviestinnän kehittämishaasteita, esimerkkejä hyvistä käytänteistä tai kertoa kehitysideoita ja antaa muuta palautetta kunnan viestinnästä

Avoin kanava oli avoinna 15.8.–31.12.2012, ja se oli myös kuntalaisten käytettävissä. Palautetta käytiin antamassa yhteensä 137 kertaa. Palautteen antajista noin kolmasosa arvioi kuntaa työntekijän näkökulmasta.

Henkilöstö toi avoimessa palautteessaan esiin mm. seuraavia asioita:

- halutaan enemmän tietoa valmisteilla olevista asioista
- ajankohtaista tietoa omasta työpaikasta saadaan eniten kunnan ulkoisilta verkkosivuilta ja paikallismediasta
- verkkosivut ja media olivat kanavia, joista haluttiin tulevaisuudessakin tietoa kunnan toiminnasta
- mahdollisuudet osallistua kunnan ajankohtaisista asioista käytävään keskusteluun koettiin melko vähäisiksi
- suosituimmaksi keskustelufoorumiksi koettiin sähköiset kanavat kuten Facebook tai kunnan verkkosivut

Palautekanavan avoimissa vastauksissa henkilöstön edustajat pitivät tärkeinä viestintäkanavina myös palavereita, esimiehiä ja sähköisiä välineitä (intranet ja sähköposti). Samaisia reittejä myöten toivottiin lisää tietoa kunnan toiminnasta.

Toivottiin, että ”kentän ääni ja toiveet” kuuluttaisiin paremmin asioita valmisteltaessa ja päätettäessä. Yksi keino tähän olisi lautakuntien ja henkilöstön vuoropuhelun lisääminen.

Sekä henkilöstö että kuntalaiset pitivät avointa palautekanavaa mieluisimpana tapana antaa palautetta kunnan toiminnasta.

Sodankylän kunta tiedotti kaksi kertaa median välityksellä kuntalaisten suuntaan avoimen palautekanavan havainnoista. Tiedotteissa nostettiin esiin erityisesti ulkoisen viestinnän teemoja. Palautekoonnit oli myös luettavissa kunnan verkkosivuilla.

Samanaikaisesti kehittämishankkeen toimien kanssa kunta selkeytti viestintävastuita ja viestinnän organisointia, kunnalle nimettiin kerran kuukaudessa kokoontuva viestintätiimi, tarkennettiin viestinnän ”reitityksiä” toimialojen suuntaan jne. Intranet-palveluun koottiin erillinen viestintäosio, johon sijoitettiin erilaisia arkiviestinnän ohjeita.

Erittäin merkittävät sisäisen työyhteisöviestinnän edistysaskeleet olivat intranetin käyttöönotto ja uusi Tähti-lehti. Esimiestyön tueksi alettiin järjestää neljännesvuosittain pidettäviä esimiestapaamisia. Niiden vetovastuu on hallintojohtajalla.

Viestinnän kehittämisessä eteneminen monella rintamalla on todettu muissakin tutkimuksissa hyväksi ja viestintäosaamisen kehittämistä tukevaksi lähestymistavaksi (Lemminkäinen 2010b, 434).

### 3.6 Haasteet ja poikkeamat

Hyvät lähtökohdat kehittämishankkeelle loi se, että sekä kunnan virkamiesjohto että luottamusjohto olivat vuonna 2011 olleet sitoutuneita viestinnän kehittämistoimiin.

Oli mm. laadittu viestinnän linjaukset, joissa määriteltiin, miten Sodankylä kunta tulevaisuudessa hoitaa kuntaviestintää ja -markkinointia.

Viestinnän linjausten hyväksymisen jälkeen oletus oli, että kuntaan palkataan viestinnän ammattilainen. Hänen oli määrä osallistua intensiivisesti hankkeen toteuttamiseen sekä samalla perehtyä uuteen työyhteisöön ja kunnan henkilöstöön. Vuoden 2011 lopulla kunnanhallitus kuitenkin päätti, ettei tiedottajaa palkata. Viestintä resursoitiin osa-aikajärjestelyin.

Vaikka tilanne näytti kehittämishankkeen kannalta alkuun melko *haasteelliselta*, työparityöskentely osoittautui erittäin hyvin – kiitos erinomaiset kehittäjän taidot omaavan kunnassa työskentelevän työparin, joka otti nopeasti haltuunsa viestinnän teemat.

Hankkeen toteutuksessa oli hankesuunnitelmaan verrattuna joitakin *poikkeamia*. Alkuperäinen ajatus oli, että hankkeen tukena ja kehittämisistunnoissa käsiteltyjen asioiden juurruttajana toimialoilla olisi sparraajaverkosto. Verkosto muodostettiin ja se kokoontui loppuvuodesta 2011. Vuoden 2012 alussa kunnan johto päätti kuitenkin muuttaa viestintäorganisaatiota niin, että alkuperäisestä sparraajaverkostosta oli luovuttava. Kun työyksiköihin muodostettua havainnoija- ja tukiverkostoa ei enää ollut käytettävissä, jouduttiin luopumaan suunnitelluista kehittämispäiväkirjoista. Havainnointi olisi kuitenkin ollut erittäin hyödyllistä erityisesti syksyllä 2012, kun kehittämisen fokus siirtyi henkilöstö- ja työyksikkötapaamisiin. Sparraajat olisivat myös voineet esimiesten lisäksi vahvistaa uuden viestintäajattelun juurruttamista.

Kun syksyn henkilöstötilaisuuksia alettiin suunnitella tarkemmin, todettiin, että alkuperäisen suunnitelman mukaiset 5 ryhmää olisivat olleet todella suuret. Kun käytettävissä oli kunnassa työskentelevä osaava kehittäjä, päädyttiin ratkaisuun, jossa ulkopuolinen kehittäjä toteutti 11 kehittämisistuntoa ja kunnan sisäinen kehittäjä toteutti muut suunnitelluista henkilöstötapaamisista.

Yksikkötapaamisia järjestettiin yhteensä 26. Yksikkötapaamiset käynnistyivät marraskuussa 2012. Tarkoitus oli tavata työyhteisöryhmät vuoden 2012 aikana, mutta aikataulua jouduttiin viivästäämään vuoden 2013 puolelle yksiköiden työkiireiden vuoksi.

Jälkikäteen arvioiden muutettu henkilöstötilaisuuksien toteutustapa oli parempi kuin alkuperäinen suunnitelma. Sekaryhminä toteutetut ensimmäiset tilaisuudet toimivat hyvin yhteisöllisyyden vahvistamisessa ja hyvien käytäntöjen jakamisessa. Työyksikkötapaamisessa pystyttiin pureutumaan kunkin yksikön näkökulmasta tärkeisiin viestintäkysymyksiin. Työyksikkökohtaiset keskustelufoorumit, joilla kehittämisistunnoissa käsiteltyjä asioita jaetaan ja jalostetaan, ovat erittäin tärkeitä, koska organisaation tason oppiminen eli organisaation viestintäosaamisen kehittyminen on vuorovaikutuksen tulosta (Lemminkäinen 2010b, 420, 433).

Hankesuunnitelman mukaisesta *fokusryhmäkeskustelusta* jouduttiin luopumaan, koska ryhmään ei saatu osallistujia. Näin laadullinen arviointi jäi pääosin joulukuussa 2012 pidetyn arviointi-istunnon varaan. Lisäksi on jouduttu käymään oletettua yksityiskohtaisemmin läpi prosessin aikana kirjattua dokumentaatiota.

Jotta hankkeen pitkäkestoisista vaikutuksista saataisiin kuitenkin syvällisempää tutkimustietoa, on osana Lapin yliopiston jatko-opintoja suunnitteilla tieteellinen artikkeli, jonka aineistona hyödynnettäisiin Sodankylän viestintähankkeen tuottamaa materiaalia (kirjoittajat: J. Jeskanen, K. Mäntylä ja H. Lemminkäinen; mahdollinen julkaisufoorumi: Kunnallistieteellinen aikakauskirja).



## 4 Tuotokset ja vaikutukset

### 4.1 Arviointiote

Kehittämishankkeen arvioinnissa on käytetty kokonaisvaltaista arviointikehää (Lemminkäinen 2010c, 158–160). Arviointikehällä liikuttaessa on tehty ennakoivaa ja diagnostista arviointia, toteutusta ohjaavaa formatiivista arviointia sekä toteavaa eli summatiivista päättöarviointia. Arviointiaineistossa on määrällistä ja laadullista materiaalia.

Ennakoivassa arvioinnissa hyödynnettiin vuonna 2011 tehtyä tutkimusta. Ryhmäkohtaiseen diagnostiseen arviointiin käytettiin pienimuotoisia ennakkotehtäviä. Ohjaavaan ja opitun työhön soveltamista edistävään arviointiin käytettiin pienimuotoisia välitehtäviä, arvioivaa keskustelua ja muutossignaalien havainnointia sekä avoimen palautekanavan havaintoja. Kehittämisisistuntojen kirjaukset muodostavat varsin rikkaan materiaalin. Summatiivinen päättöarvio on toteutettu verkkokyselyinä.

Viivästettyä vaikuttavuusarviointia tullaan täydentämään Sodankylän kunnan työhyvinvointikyselyillä ja erillistutkimuksella..

### 4.2 Seurantahavainnot prosessin kuluessa

Osana formatiivista arviointia *kevään 2012* viimeisissä esimiestilaisuuksissa kerättiin osallistujilta työyhteisöhavaintoja mahdollisista kehitysaskeleista.

Reilun puolen vuoden aikana edistymistä nähtiin tapahtuneen mm. seuraavissa asioissa:

- sähköinen viestintä on kehittymässä hyvää vauhtia (mm. intranet)
- viestintä lähiesimiesten ja työntekijöiden välillä on parantunut
- työyksiköissä on pohdittu yhdessä viestinnän käytänteitä ja sitä, miten viestintää voisi parantaa (mm. puhelinviestintä ja asiakaspalvelu)
- työntekijöiden sitoutuminen työyhteisöön on vahvistunut, kun on osoitettu, että heistä välitetään
- on opeteltu olemaan aidosti läsnä työ- ja viestintätilanteissa
- asioista puhutaan enemmän palavereissa, jolloin käytäväpuheet ovat vähentyneet; palaverimuistioita tehdään aiempaa useammin
- joidenkin toimialajohtajien koostamat ajankohtaiskatsaukset saivat kiitosta

Lisäpanostusta puolestaan koettiin tarvittavan mm. seuraaviin haasteisiin:

- viestinnän linjaukset ovat jääneet ”pelkäksi paperiksi”, koska niitä ei ole käyty työyksiköissä yhdessä läpi eli viestintäkulttuurin muutoksen tahtotila on jäänyt viestimättä
- johto ei toimi riittävän hyvin esimerkkinä eikä johdon sitoutuminen viestinnän kehittämiseen näy henkilöstön suuntaan riittävästi
- johtoryhmäviestintää pitäisi kehittää

- on mietittävä, ovatko työyhteisön ongelmat tiedonkulun ongelmia vai johtamisongelmia
- jokaisen tulee tunnistaa oma viestintävastuunsa
- henkilöstölle tulee järjestää lisää opastusta uusien välineiden käyttöön ("vierihoito" ja paikallis perehdyttäjät)

Osaan em. kehityshaasteita pystyttiin paneutumaan syksyn 2012 henkilöstötilaisuuksissa. Todettiin, että monet asioista olisivat edellyttäneet johdon viestinnän vahvistumista. Kohdeorganisaation kehittäjä toimi viestin viejänä johdon suuntaan, ja asiat nostettiin esiin myös kevään 2012 johdon, esimiesten ja sparraajien vuoropuheluforumissa.

Kun tilannetta arvioitiin lokakuun 2012 esimiestilaisuudessa, viestintäkäytänteiden kehittymisessä nähtiin edelleen kehitystä. Tosin samalla korostettiin, että viestintäkulttuurin muutos on hidas prosessi. Myös johtoryhmäviestinnässä nähtiin parannusta, ja johto ja esimiehet ovat osallistuneet aiempaa paremmin työyksiköiden palavereihin.

Syksyn kehittämistuntojen keskeiset havainnot raportoitiin johtoryhmälle marraskuussa 2012. Koonti sisälsi myös kehittämisehdotuksia ja ratkaisuja havaittuihin viestintäongelmiin. Valtaosa ehdotuksista oli hyvin konkreettisia ja helposti käytäntöön vietäviä.

*Joulukuun 2012* arvioivassa päätösistunnossa kirjattiin seuraavanlaisia edistysaskeleita:

- yleinen viestintätietoisuus on lisääntynyt, kun on nostettu esiin hyviä käytäntöjä – ja myös puutteita
- on nostettu esiin viestintäosaaminen ja sen merkitys
- viestintä on aktivoitunut, on korostettu jokaisen työntekijän omaa viestintävastuuta
- on nostettu esiin esimiesten viestintäkierin tavoitteet
- yhteistyö ja keskustelu ovat lisääntyneet, on enemmän keskusteluforumeita
- on opittu tuntemaan eri yksiköissä olevia kunnan työntekijöitä, mikä on helpottanut yhdenpitoa ja verkostoitumista
- palavereja on alettu pitää useammin ja säännöllisemmin, asioiden käsittely palavereissa on tehostunut
- palavereista tehdään muistiot, joihin on helppo palata myöhemminkin
- intranet otettu käyttöön, mikä on vähentänyt sähköpostikuormitusta
- vastuuta on jaettu enemmän
- aikataulutusta täsmentynyt
- on ollut kanava antaa palautetta (= hankkeeseen kuulunut avoin kanava verkossa)
- aloiteltu sähköisen kalenterin käyttöä
- uusi Tähti-lehti (= henkilöstölehti verkossa)

Myös *syksyn 2012* työyksikkötapaamisissa oli nähtävissä mm. seuraavia edistysaskeleita:

- sähköpostiviestintä on tehostunut ja intranet on otettu hyvin vastaan
- kehittämisistunnoissa jaettuja hyviä käytäntöjä on otettu käyttöön
- kuntatason asioista saadaan aiempaa enemmän tietoa
- johto on käynyt työyksiköissä aiempaa useammin
- toimialakohtainen johtoryhmätyö on muuttunut säännöllisemmäksi ja esimieskieppi toimii paremmin
- sovitut viikko- ja kuukausipalaverit on pidetty säännöllisemmin
- asiakasviestintään on kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota

Viestinnän esteistä osa liittyi viestintävälineiden käytettävyyteen, osa käyttökoulutukseen.

Jo kehittämisistunnoissa tuli esiin, että kunnan työyksiköt eroavat hyvin paljon toisistaan (esimerkiksi toimistotyö kunnan virastotalolla vs. vuorotyö sosiaali- ja terveyssektorilla). Siksi onkin erittäin tärkeää pohtia viestintäkäytänteitä yhdessä erilaisten työyksiköiden kanssa.

Arviointi saattaa nostaa esiin myös kiinnostavia ”*sivuvaikutuksia*” (Lemminkäinen 2010, 82), jotka voivat pidemmällä aikajänteellä olla jopa tärkeämpiä kuin välittömät vaikutukset.

Nyt arvioitavan kehittämishankkeen tarkoituksena oli, että kunnan johdon ja henkilöstön viestintäosaaminen kehittyi. Tärkeänä oheisvaikutuksena voi pitää sitä, että yhteisen keskustelun kautta vahvistunut yhteisöllisyys, toisten työn arvostus ja kunnioitus näyttivät nousevan erittäin merkittäväksi tulokseksi erityisesti henkilöstötapaamisissa. Myös luottamusjohdon kanssa käydylle vuoropuhelulle oli ominaista hyvä ja luottamusta rakentava henki. Yhteisöllisyyttä ja luottamusta vahvistamalla voidaan vaikuttaa myös työhyvinvoinnin parantumiseen.

Yhteisen keskustelun ja yhteisten kehittämistuokioiden merkitys on noussut esiin muissakin kuntaorganisaatioiden työhyvinvointia käsitelleissä hankkeissa (Työhyvinvoinnin edistäminen kuntaorganisaatioissa 2011, 11–12).

### 4.3 Päätösarvio

#### *Mittariston rakentaminen*

Vaikka hankkeen välittömänä tarkoituksena oli kehittää kunnan ja kuntatyöntekijöiden viestintäosaamista, kyse oli viestintäkulttuurin muuttamisesta niukasti tietoa välittävästä ja ”ylhäältä valuttavasta” viestinnästä jokaisen viestintävastuuta korostavaan monensuuntaiseen dialogiin. Kun kulttuuria halutaan muuttaa, se tapahtuu pienin askelin ja hitaasti.

Hankesuunnitelman mukaan hankkeen vaikutusten arvioimiseksi on toteutettu koko henkilöstölle suunnattu *verkkokysely*. Kyselyn avulla pyrittiin arvioimaan viestintäkulttuurin muutoksen kehitysaskeleita.

Kysely koostui kahdesta määrällisestä kysymyspatterista. Toisella arvioitiin, onko hankekautena sisäisessä työyhteisöviestinnässä ollut havaittavissa muutoksia. Kysymysten laadinnassa hyödynnettiin työyhteisöviestinnän uutta agendamallia

(vrt. sivu 5–6). Toinen kysymyspatteristo mittasi yleisarviota kunnan kokonaisviestinnästä. Sen laadinnassa hyödynnettiin Suomen Kuntaliiton KISA-pikatestiä (Lavento 2008, 109–113).

Avoimina vastauksina palautekyselyssä pyydettiin kertomaan tärkein asia, missä työyhteisöviestintä on kehittynyt parempaan suuntaan sekä tärkein kehittämiskohde.

KISA-sovelluksen avulla voitiin viitteellisesti vertailla kuntaviestinnän tilaa viestintähankekokonaisuutta edeltäneeseen aikaan (Lemminkäinen 2011, 4). Myös vuoden 2013 alussa työnsä aloittaneita luottamushenkilöitä pyydettiin arvioimaan kunnan viestintää KISA-sovelluksella.

Henkilöstölle suunnattu verkkokysely oli avoinna 11.2.–1.3.2013. Siihen vastasi 130 henkilöä eli 25 prosenttia vakinaisen henkilöstön määrästä. Vaikka vastausprosentti jäi melko matalaksi, se on varsin tyypillinen verkossa tehdyille palautekyselyille.

Vastaajista 64 prosenttia oli suorittavaa työtä tekeviä, esimiehiä oli 22 prosenttia ja asiantuntijoita 13 prosenttia. Johtotehtävissä olevista vain 2 vastasi kyselyyn. Vastaajista noin 90 prosenttia oli osallistunut viestintähankkeessa järjestettyihin koulutuksiin.

### ***Muutokset sisäisessä työyhteisöviestinnässä***

Arviot sisäisen työyhteisöviestinnän kehittymisestä on esitetty sivulla 21 olevassa taulukossa. Havaitun myönteisen kehityksen lisäksi taulukkoon on merkitty, kuinka moni koki asioiden olleen kunnossa jo aiemminkin.

Taulukko on tehty arvioitujen pääulottuvuuksien mukaisella ryhmittelyllä. Tarkemmat havainnot on esitetty liitteessä 3.

Ajantasaisen tiedon vaihdannassa eniten parannusta havaittiin vastaajien omassa viestintäaktiivisuudessa ja viestintävastuun kantamisessa. Oman viestintävastuun arvioitiin olleen melko hyvällä tolalla jo ennen kehittämishanketta. Eniten kehitettävää nähtiin olleen yksiköiden välisessä tiedonkulussa ja ”huhuilussa” (tiedot liikkuvat huhuina).

Isojen asioiden viestimisessä eniten parannusta nähtiin tapahtuneen johtoryhmäviestinnässä sekä kunnassa tehdyistä linjauksista, tulevaisuuden suunnitelmista, hankkeista ja muutoksista viestimisessä. Kovin moni ei arvioinut näiden asioiden olleen kunnossa ennen kehittämishankkeen käynnistämistä. Parhaat arviot jo hanketta edeltävältä ajalta sai lähimmän esimiehen tapa olla mukana arjen työssä ja henkilöstön tavoitettavissa. Muilta osin isojen asioiden viestimisen ei arvioitu toimineen aiemmin kovinkaan hyvin.

Muutokset osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksissa olivat parantuneet erilaisten arvioitavien kohteiden osalta hyvin samalla tavalla. Parhaat mahdollisuudet nähtiin jo aiemmin olleen kehittämisen- ja parannusehdotusten tekemisessä.

Yhdessä oppimisessa ja osaamisen jakamisessa eniten kehitystä nähtiin tapahtuneen uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Osaamisen jakamisen ja työtovereilta saatavan avun nähtiin olleen varsin hyvällä tolalla jo ennen kehittämishanketta. Eniten kehitettävää nähtiin muissa yksiköissä kehiteltyjen hyvien käytäntöjen jakamisessa.

**Taulukko 1. Sisäisessä työyhteisöviestinnässä havaitut muutokset** (prosenttiosuudet kertovat siitä, kuinka monta prosenttia vastaajista havaitsi myönteistä muutosta, N = 130).

<b>Arvioitu ulottuvuus</b>	<b>Havaittavissa muutosta parempaan suuntaan</b>	<b>Asia oli jo aiemminkin kunnossa</b>
Ajantasaisesta tiedonkulusta huolehtiminen ja oma vastuu	33 %	15 %
Isojen asioiden käsittely ja johtamisviestintä	31 %	13 %
Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä	23 %	28 %
Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen	27 %	33 %
Työyhteisön tunnelma	17 %	27 %
Työnantajamaine	36 %	26 %
Viestinnän keinot, kanavat ja foorumit	31 %	25 %
<b>Kokonaisarvio</b>	<b>28 %</b>	<b>24 %</b>

Työyhteisön tunnelman kohentumisessa nähtiin vähiten kehittymistä. Toisaalta monen asian koettiin olleen jo aiemminkin kunnossa. Myös tällä ulottuvuudella näkyi lähiyhteisöjen viestinnän toimivuus (esimiestä helppo lähestyä, voi tuoda esiin omia ajatuksia ja eriäviäkin mielipiteitä, hyvä me-henki ja huomaavaisuus työtovereita kohtaan). Eniten kehitettävää nähtiin luottamusjohdon ja virkamiesten vuoro-vaikutuksen toimivuudessa.

Työnantajamainetta arvioitaessa selkeä parannus nähtiin siinä, että tiedotusvälineissä on ollut aiempaa vähemmän kuntaa käsitteleviä kielteisiä kirjoituksia. Ennen kehittämishanketta puolet henkilöstöstä oli ylpeä työstään ja joka neljäs oli ollut valmis suosittelemaan kuntaa työpaikkana ystävilleen. Työnantajamaineen ”pikamittarina” varsin yleisesti käytetty suositteluhaluus oli hankkeen myötä parantunut huomattavasti.

Viestinnän keinoja, kanavia ja foorumeita arvioitaessa eniten kehitystä nähtiin sähköisessä viestinnässä (intranet, sähköisten viestintävälineiden hallinta ja sähköposti). Erittäin myönteisen vastaanoton sai kunnan uusi sähköinen henkilöstölehti eli Tähti. Yhteisöllisyyttä luova ja asioita taustoittava henkilöstölehti olikin nähty tärkeimpänä kehityskohteena. Suhteellisen tyytyväisiä jo ennen kehittämishanketta puolestaan oltiin palavereihin, esimies-alaiskeskusteluihin ja sähköpostin käyttöön

*Yhteenvetona* voi todeta, että varsin moni vastaajista (28 %) oli havainnut työyhteisöviestinnässä myönteistä kehitystä. Kehittymisen määrää arvioitaessa on huomioitava, että lähes neljäsosa vastaajista (24 %) arvioi työyhteisöviestinnän olleen kunnossa jo ennen kehittämishanketta.

Eniten kehitystä nähtiin jokaiselle työntekijälle kuuluvan viestintävastuun oivaltamisessa, johtoryhmässä käsiteltyjen asioiden viestimisessä henkilöstölle,

kielteisen mediakirjoittelun vähenemisessä, sisäisessä sähköisessä viestinnässä ja sähköisten välineiden käyttötaidoissa sekä taustoittavassa ja yhteisöllisyyttä luovassa henkilöstöviestinnässä (henkilöstölehti Tähti).

Henkilöstöryhmittäin tehty tarkastelu osoitti, että eniten muutoksia näkivät esimiehet. Heistä joka kolmas (32 %) arvioi työyhteisöviestinnän kehittyneen parempaan suuntaan. Eniten muutosta nähtiin isojen asioiden käsittelyssä ja johtamisviestinnässä. Vähiten muutosta tunnustivat asiantuntijatehtävissä toimivat. Heistä noin joka viides (23 %) koki asioiden kehittyneen parempaan suuntaan. Suorittavaa työtä tekevistä noin joka neljäs (27 %) oli havainnut kehitystä.

Henkilöstöryhmittäin laadittu taulukko on liitteenä 4.

### ***Arviot kunnan kokonaisviestinnästä***

Arviot kokonaisviestinnästä ovat parantuneet selvästi siitä, kun kunnan viestinnän kehittämistoimet vuonna 2011 alkoivat. Sodankylän kuntaa varten laaditun KISA-sovelluksen havainnot on esitetty sivulla 23 olevassa taulukossa.

Arvioinneista voi päätellä, että Sodankylän kunnan viestinnässä on kahden vuoden aikana tapahtunut myönteistä kehitystä. Vuoden 2011 itsearviointissa vain yhdellä ulottuvuudella arvio kuusiportaisella asteikolla oli yli 3. Vuonna 2013 henkilöstöarviointeissa jo yhdeksällä ulottuvuudella arvio oli 4 tai enemmän. Eniten kehitystä nähtiin tapahtuneen siinä, miten viestintä oli osa kunnan johtamista.

Vuonna 2013 henkilöstön arviot viestinnän tilasta olivat myönteisemmät kuin luottamushenkilöiden näkemykset.

Parannettavaa nähtiin edelleen mm. sisäisessä viestinnässä ja vuoropuhelussa kunnan työpaikoilla, kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksissa sekä yllättävistä viestintätilanteista selviämisessä (muutokset ja kriisit).

### ***Tärkeimmät kehitysaskeleet***

Ehdottomasti tärkeimpänä kehitysaskeleena pidettiin intranetin käyttöönottoa (36 kirjausta). Toiseksi eniten kehitystä nähtiin erilaisissa sisäisen tiedonkulun ja vuoropuhelun käytänteissä (sisäinen viestintä yleensä, keskustelu, ilmapiiri, palaverit; yhteensä 14 kirjausta). Seuraavaksi tärkeimpinä parannuksina pidettiin johtoryhmäviestinnän tehostumista (6 kirjausta), sähköpostin käytön tehostumista (4 kirjausta) sekä esimiestapaamisia ja koulutuksia (4 kirjausta).

Luokiteltuja kirjauksia oli yhteensä 73.

Intranetin kehittäminen ei ollut osa nyt arvioitavaa kehittämishanketta. Hankkeen kehittämisistuntoja käytettiin kuitenkin intranet-projektin sisäiseen markkinointiin ja intranet-palvelun käyttöönoton tukemiseen.

**Taulukko 2: Arviot Sodankylän kunnan kokonaisviestinnästä (6=täysin samaa mieltä; 1=täysin eri mieltä).**

<b>Arvioitu ulottuvuus</b>	<b>Itsearviointi 2011 (N = 7)</b>	<b>Luottamushenkilöt 2013 (N = 19)</b>	<b>Palautekysely 2013 (N = 130)</b>
Viestintä on osa kunnan johtamista	2,7	4,2	5,2
Viestintää tehdään suunnitelmallisesti ja ammattitaitoisesti	2,5	3,3	4,3
Viestinnän organisointi ja vastuut on määritelty selkeästi	2,4	3,6	4
Viestintään on riittävät resurssit	-	3,2	4
Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus kunnan työpaikoilla toimivat	2,5	3,3	3,8
Kunta on onnistunut tuomaan kunnalle tärkeät asiat esiin julkisessa keskustelussa ja tiedotusvälineissä	2,9	3,1	4,2
Kuntalaisia kuullaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa kunnan asioihin	2,9	2,9	3,9
Kunnan sidosryhmäsuhteet toimivat	2,2	3,3	4
Kunnan verkkosivut palvelevat käyttäjiään	2,8	3,3	4,2
Kunta selviää yllättävistäkin viestintätilanteista	2,5	3	3,9
Erityisryhmien viestintätarpeet on otettu huomioon	3,9	2,5	3,7
Viestinnän linjausten ja muidenkin strategioiden toteutumista seurataan ja arvioidaan	2,5	2,9	4,2
Sodankylän kunnalla on hyvä maine	2,7	3,5	4,3
<b>Kokonaisarvio</b>	<b>2,7</b>	<b>3,3</b>	<b>4,1</b>

### ***Kehityshaasteita***

Tärkeimmäksi kehityshaasteeksi nähtiin Sodankylän kunnan ulkoisten www-sivujen kehittäminen ja muu sähköinen viestintä (16 kirjausta). Toiselle sijalle nousi maineen johtaminen ja muu ulkoinen viestintä (12 kirjausta). Seuraavaksi tärkeimpänä kehityshaasteita olivat avoimuus (9 kirjausta), johtamis- ja esimiesviestintä (8 kirjausta) sekä yhteistyö luottamushenkilöiden kanssa (4 kirjausta). Luokiteltuja kirjauksia oli yhteensä 69. Kehittämistoiveiden hajonta oli suurta.

Ulkoisten verkkosivujen kehittäminen tulee olemaan yksi Sodankylän kunnan vuoden 2013 viestinnän kehittämiskohteista. Muihin ulkoisen viestinnän kehityshaasteisiin pyritään vastaamaan mm. jokaiseen Sodankylän talouteen jaettavalla kuntatiedotteella. Myös luottamushenkilöiden ja kunnan virkamiesjohdon vuoropuhelua tullaan tiivistämään.

### ***Kokonaisarvio hankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta***

Hankkeen *tarkoituksena* oli kehittää Sodankylän kunnan viestintäosaamista.

Kehittämissuunnitelmassa on neljä *tuotostason* mitattavaa komponenttia, joiden toteutuessa kunnan organisaatiotason osaaminen voi kehittyä (vrt. sivu 8).

Arviot tavoitteiden toteutumisesta:

1. Päättöarvioinnin tulokset osoittavat, että isojen asioiden käsittelyssä ja johtoryhmäviestinnässä on tapahtunut muutoksia, jotka osoittavat, että *johtamis- ja esimiesviestinnässä on opittu soveltamaan 2010-luvun työyhteisöviestinnän ajattelutapaa*. Myös lähiesimiesten viestinnässä on nähty myönteistä kehitystä, joskin muiden suomalaisten tutkimushavaintojen tavoin lähi-esimiehiin viestijöinä on oltu jo aiemminkin varsin tyytyväisiä. Myös monet työyksiköiden arkiviestinnän käytänteet ovat kehittyneet, ja viestinnällinen esimieskieppi johtoryhmästä jokaiselle kuntatyöntekijälle toimii aiempaa paremmin. Viestinnästä on tullut osa kunnan johtamista.
2. Ajantasaista tiedonvaihtoa arvioitaessa on havaittavissa selvä parannus ajattelussa, miten *henkilöstö oivaltaa oman viestijäroolinsa*. Jokaiselle työyhteisön jäsenelle kuuluvan viestijävastuun vahvistumisesta saatiin viitteitä jo kehittämisprosessin edistymistä seurattaessa.
3. *Kunnan sisäinen yhteistyö ja luottamuksen ilmapiiri* ovat kehittyneet myönteiseen suuntaan. KISA-sovelluksen lisäksi evidenssi myönteisestä kehityksestä työyksiköiden sisällä oli selvästi havaittavissa kehittämisprosessin aikaisessa eli formatiivisessa arvioinnissa. Erityisen vahvasti kuntatason yhteisöllisyyden vahvistuminen oli aistittavissa henkilöstön kehittämisistunnoissa (vrt. sivuvaikutukset, sivu 20). Myös luottamus ylimmän virkamies- ja luottamusjohdon kykyyn hoitaa kunnan asioita on parantunut.
4. Tavassa, miten *luottamusjohto omalla toiminnallaan tukee työhyvinvointia ja työssä jaksamista*, on edelleen kehitettävää.

Hankkeen voi todeta saavuttaneen sille asetetut *tuotostason tavoitteet* siltä osin, kuin niihin voi vaikuttaa kunnassa työskentelevien toimintaa kehittämällä. Työyhteisön tunnelmaa heikentäväksi tekijäksi koettiin edelleen virkamiesten ja luottamusjohdon huonosti toimivat yhteistyösuhteet. Hankkeen rahoittajan rahoitusperusteiden mukaan luottamushenkilöiden koulutukseen ei kuitenkaan ollut käytettävissä muita resursseja kuin yhden virkamies- ja luottamusjohdon välisen vuoropuheluforumin järjestäminen.

Virkakunnan ja luottamushenkilöiden yhteistyön kehittämiseen liittyvät toimet jatkuivat kunnan omin resurssein vuoden 2013 alkupuolella uuden valtuustokauden alkaessa.

Päättöarvion tuloksista on pääteltävissä, että hanke on onnistunut saavuttamaan *tarkoitustason* tavoitteensa. Kunnan *viestintäosaaminen on kehittynyt* niin sisäisen



työyhteisöviestinnän mittarilla kuin kunnan kokonaisviestintää mittaavalla KISA-sovelluksella arvioiden. Myös formatiivinen arviointi nosti esiin monia viestintäosaamisen edistysaskeleita.

*Päämäärätason* tavoitteiksi asetettiin henkilöstön työhyvinvoinnin parantuminen ja kunnan vetovoimatekijöiden vahvistuminen. Kun aiemman tutkimustiedon mukaan tiedetään, että hyvin toimiva työyhteisöviestintä lisää työhyvinvointia (Lemminkäinen 2010b; Nuutinen & al. 2013; Pekkola & al. 2010), voi todeta, että kehittämishanke on myötävaikuttanut työhyvinvoinnin parantumiseen.

KISA-sovelluksesta on myös nähtävissä, että kunnan maineen arvioidaan olevan parempi. Työyhteisöviestinnän mittarin mukaan erityisesti kielteinen lehtikirjoittelu näytti vähentyneen, millä on vaikutusta kunnan vetovoimaisuuteen työ- ja asuinpaikkana. Henkilöstöstä aiempaa useampi on myös halukas suosittelemaan Sodankylää työpaikkana. Hankkeella on siis onnistuttu vaikuttamaan kunnan vetovoimatekijöihin.

*Yhteenvedona* voi todeta, että hanke on varsin hyvin onnistunut saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Kehittämisprosessin yleistä tunnelmaa kuvaa hyvin seuraava arvioivassa päättöistunnossa tehty kirjaus:

*”Ehdottomasti hyvä. Viestintää ei olisi onnistuttu saattamaan arkeen näin pitkälle ilman hanketta. Paljon edistysaskeleita tapahtunut.”*

On kuitenkin muistettava, että kun kyse viime kädessä on viestintäkulttuurin muuttamisesta, nyt päätökseen saadun kehittämishankkeen lisäksi tarvitaan organisaation omaehtoista ja määrätietoista työtä. Vain näin hankkeella aikaansaadut edistysaskeleet ja muutokset johdon, esimiesten ja työntekijöiden toimintatavoissa juurtuvat organisaatioon. Pitkäkestoisen vaikuttavuuden varmistamisessa kohdeorganisaation prosessinomistajuus ja ”jälkihoito” ovat avainasemassa.

Kokonaisuutena voi todeta, että hankkeella on saatu aikaan yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason muutoksia. Organisaatiotason muutokset heijastuvat selvimminkin mediaseurannan havainnoissa (negatiivista lehtikirjoittelua vähemmän) ja KISA-sovelluksen tuloksissa.

#### 4.4 Tulosten levittäminen ja hyödyntäminen

Kehittämishankkeesta kirjoitetaan muutamia *yleistajuisia artikkeleita* mm. kunta-alan ammattilehtiin. Näin jaetaan tietoa tutkimukseen perustuvan kehittämisen hyvistä käytänteistä. Samalla kunta näyttäytyy innovatiivisena ja kehittämismyönteisenä kuntana, mikä osaltaan vaikuttaa myönteisesti kunnan julkisuuskuvaan, työnantajamaineeseen ja vetovoimatekijöihin.

Jotta tieto hankkeesta leviäisi mahdollisimman laajasti kunta-alan ammattilaisten piirissä, hankkeesta on kirjoitettu ns. runkojuttu, jota täsmennetään henkilöstöryhmittäin soveltuvaksi useammalle kohdeyleisölle.

Artikkeleita tarjotaan mm. seuraaville lehdille:

- Työ Terveys Turvallisuus (julkaisija: Työterveyslaitos)
- Telma (julkaisija: Työsuojelurahasto ja Työturvallisuuskeskus)
- Tesso (julkaisija: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos)
- Kuntalehti (julkaisija: Kuntaliitto)

- Kuntatyönantaja (julkaisija: Kuntaliitto)
- Opettaja (julkaisija: OAJ)

Lisäksi hanke oli esillä blogi-kirjoituksessa (ks. <http://kuusikossasuhisee.blogspot.fi/>).

Suunnitteilla oleva *tieteellinen artikkeli* on keino levittää hankkeen havaintoja myös akateemisille ja kuntakehittämisestä kiinnostuneille yleisöille.

*Alueellista mediaviestintää* tehtiin pääosin lehdistötiedotteilla (mm. Sodankylä ja lähikuntien paikallislehdet). Lapin Kansaan tarjottiin asiantuntija-artikkelia Alakerta-osioon.

Eräänlaisena ”sivutuotteena” viestintähankkeessa kehitettiin kunnan käyttöön sisäisen työyhteisöviestinnän ja kunnan kokonaisviestinnän helppokäyttöiset *arviointimittarit*, joita kunta voi käyttää viestinnän tilan arviointiin myös tulevina vuosina.

#### 4.5 Aineiston säilytys

Projektiin liittyvät viralliset hankeasiakirjat ja muu aineisto säilytetään Sodankylän kunnan arkistossa.

Säilytettävää aineistoa ovat mm. hankkeen toteutusta kuvailevat väli- ja loppuraportit, Työsuojelurahastolle toimitetut väli- ja loppuraportit sekä hankkeen ohjausryhmän pöytäkirjat.

Lisäksi Sodankylän kunnalle on toimitettu kehittämisistunnoissa käytetty materiaali (esitysdiat, copyright Kevi Consulting Oy). Aineistot sisältävät välitehtävien tuotosten koonnit.

Kehittämistoimien tueksi kerätyn verkkoaineiston raakamateriaali ja päättöarvioinnin aineisto ovat kehittämishankkeesta vastanneen ulkopuolisen asiantuntijan arkistossa. Materiaalia säilytetään 2 vuotta suunnitteilla olevan tieteellisen tutkimuksen aineistoksi (ks. luku 4.4).

Kehittämisistunnoista kootun havaintoaineiston raakamateriaali on kunnan sisäisen kehittäjän omassa lähiarkistossa. Myös tätä aineistoa tullaan analysoimaan myöhemmin tarkemmin.

## 5 Yhteenvedo ja suosituksia jatkokoon

Sodankylän kunnassa toteutetun viestinnän kehittämishankkeen tarkoituksena oli viestintäosaamisen kehittyminen vastaamaan aiempaa paremmin 2010-luvun sisäisen työyhteisöviestinnän haasteisiin. Hyvin toimiva viestintä on tutkimusten mukaan yksi työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen osatekijä. Viestintäosaamista ja sitä kautta viestintää kehittämällä voidaan vaikuttaa myös kunnan maineeseen, mikä on yksi kunnan vetovoimatekijöistä kunnan kilpaillessa työntekijöistä, asukkaista ja yrityksistä.

Hanke toteutettiin kehittämisprosessina, ja kehittämisinterventiot ulotettiin kattamaan koko henkilöstö. Kehittämistyö aloitettiin johdon ja esimiesten tapaamisilla. Näin pyrittiin varmistamaan johdon ja esimiesten sitoutuminen kehittämistyöhön.

Hankkeen toteuttamiseen saatiin Työsuojelurahaston rahoitusta. Kehittämistoimet toteutettiin marraskuun 2011 ja maaliskuun 2013 välisenä aikana.

Hankkeen aikana tehty ohjaava arviointi ja hankkeen päätösvaiheen vaikuttavuusarviointi osoittivat, että *hanke pääsi varsin hyvin sille asetettuihin tavoitteisiin*. Erityisen selvästi edistymistä tapahtui johtamisviestinnän kehittämisessä ja jokaiselle työyhteisön jäsenelle kuuluvan viestintävastuun kantamisessa eli asioissa, jotka työyhteisöviestinnän tutkimusten mukaan ovat yleisiä viestinnän ”kompastuskiviä” suomalaisissa työyhteisöissä. Lähiesimiesten viestintään oltiin jo ennen hankkeen alkamista melko tyytyväisiä. Myös ajantasainen tiedonvaihto parani huomattavasti, kun kunta kehitti samanaikaisesti päivittäisviestinnän käytänteitään. Mm. intranet otettiin käyttöön.

Työyhteisöviestintää arvioitaessa vähiten edistymistä havaittiin työyhteisön tunnelmaan liittyvissä asioissa. Pulmaksi koettiin edelleen myös virkamiesten ja luottamushenkilöiden huonosti toimivat yhteistyösuhteet.

Luottamushenkilösuhteiden kehittämiseksi kunta onkin jo käynnistänyt vuoden 2013 alussa kehittämistoimia, mutta muut työyhteisön tunnelmaan liittyvät pulmat vaatisivat lisäselvitystä ja kehittämistoimia.

Tunnelmatekijät liittyvät mm. vuorovaikutuksen avoimuuteen, me-henkeen, palautekäytänteisiin, tasapuolisuuteen ja huomaavaisuuteen sekä muihin työpaikan ”hyviin käytäntöihin”. Erityisesti henkilöstötapaamisissa pystyttiin vaikuttamaan ainakin hetkellisesti myös tunnelmatekijöihin. Yhteinen, eri henkilöstöryhmien välinen vuoropuhelu näytti vahvistavan yhteisöllisyyttä, toisten työn arvostusta ja kunnioitusta.

Kun viestinnän kehittämisessä kyse on kulttuurin muuttamisesta, määrätietoisia kehittämistoimia erityisesti asiantuntijatehtävissä ja suorittavaa työtä tekevien parissa pitää jatkaa. Hankkeen päättöarvioissa em. ryhmien arviot sisäisen työyhteisöviestinnän kehityksestä olivat vaatimattomammat kuin esimiestehtävissä toimivien arviot. Tulevaisuudessa esimiesten ja kunnan henkilöstöhallinnosta vastaavien tulisivat edelleen esimiesten rinnalla tukea työyksiköissä tapahtuvaa viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämistä.

Muina selkeinä kehityskohteina nousivat esiin kunnan ulkoisten verkkosivujen kehitystarpeet sekä kannanmääritys, miten kunta tulee hyödyntämään sosiaalista mediaa osana vuoropuhelua kuntalaisten kanssa.

Sodankylän kunta oli nyt raportoivan kehittämishankkeen lisäksi jo alkuvuodesta 2011 lähtien panostanut viestinnän kehittämiseen. Kun tarkastellaan kunnan kokonaisviestinnästä annettuja arvioita, kehitys onkin ollut hyvin myönteistä. Esimerkiksi viestintä nähdään nyt osana johtamista, viestintää tehdään suunnitelmallisesti ja ammattimaisesti ja kunnan maine on parantunut huomattavasti. Myös kielteisen lehtikirjoittelun koettiin vähentyneen merkittävästi.

*Hanke voi kuitenkin olla aina vain sysäys kohti parempaa.* Pitkäkestoisten vaikutusten varmistamiseksi tarvitaan organisaation vahvaa sitoutumista sekä hankkeen toteutusvaiheessa että hankkeen päättymisen jälkeen. Sodankylän kunnassa oli hankkeen toteutuksen aikana vahva prosessinomistajuus, mikä mahdollisti ulkopuolisen asiantuntijan ja kunnan sisäisen kehittäjän työparityöskentelyn.

Jotta pitkäkestoiset vaikutukset viestintäosaamisen kehittämisessä voidaan varmistaa, on *virkamies- ja luottamusjohdon ymmärrettävä roolinsa ja vastuunsa nyt alkaneen myönteisen kehityksen jatkumisessa.* Jos näin ei tapahdu, on vaarana, että nyt saavutetut tulokset menetetään ja viestintäkäytänteissä palataan vanhoihin toimintamalleihin.

Pitkäkestoisen vaikuttavuuden varmistamisessa kohdeorganisaation prosessinomistajuus ja ”jälkihoito” eli *organisaation omaehtoinen ja määrätietoinen työ myös hankkeen päättymisen jälkeen ovat avainasemassa.*

Virkamies- ja luottamusjohdolta tarvitaan esimerkillä johtamista sekä luottamuksen ja työyhteisön tunnelman vahvistamista. Useampijaksoisen viestintävalmennuksen läpikäyneitä lähiesimiehiä puolestaan tarvitaan jatkamaan henkilöstön keskuudessa viestinnällistä opastusta osana arjen esimiestyötä.

Myös kysymys kunnan viestintävastaavasta tulisi ratkaista, jotta tiedettäisiin, miten viestintää tulevaisuudessa resurssoidaan. Vaikka kunnan johto viime kädessä vastaa viestinnästä, ammattimaisesti ja suunnitelmallisesti toteutettu viestintä vaatii koordinaattorin ja käytännön osaajan työpanoksen.

Kun viestinnän kehittäminen Sodankylän kunnassa vuoden 2011 alussa käynnistyi, kokonaisviestinnän mittaamiseen oli käytettävissä Kuntaliiton tuottamia KISA-mittareita. Osana viestintähanketta kehitettiin kunnan tarpeisiin kvantitatiivinen ns. PikaKISA, mikä mahdollisti vertailua aiempiin vuosien havaintoihin.

Sisäisen työyhteisöviestinnän arviointiin ei ollut käytettävissä vastaavaa vertailukelpoista mittaria ja alkumittauksen aineistoa. Eräänlaisena sivutuotteena kunta sai hankkeen myötä työyhteisöviestinnän teoreettiseen mallinnukseen perustuvan työyhteisöviestinnän kvantitatiivisen mittarin.

Hankkeessa kehiteltyjä mittareita kannattaa hyödyntää myös tulevaisuudessa, jolloin kunta saa trenditietoa viestinnän tilan kehittymisestä. Työyhteisöviestinnän tilaa mittaavia kysymyksiä voi sijoittaa esimerkiksi osaksi työhyvinvointikyselyä. PikaKISA-mittaus kannattaa toistaa kahden tai kolmen vuoden välein.

*Yhteenvedona* voi todeta, että prosessimaisesti toteutetulla viestinnän ja viestintäosaamisen kehittämisellä on mahdollista vaikuttaa siihen, että kuntatyöpaikkojen viestintä kehittyy, mikä puolestaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja kunnan maineeseen. Suositeltavaa on, että koulutuksellisten hankkeiden lisäksi samanaikaisesti toteutetaan muitakin viestinnän kehittämistoimia, esimerkiksi viestintä-

välineiden kehitystyötä. Näin kehitys konkretisoituu helpoimmin arjessa näkyvään muotoon.

Nyt toteutettu kehittämismalli on helposti siirrettävissä myös muiden kuntien tai kaupunkien sekä muunkin tyyppisten työyhteisöjen käyttöön. Käytettyä työparimenetelmää kannattaa ottaa laajemminkin käyttöön, koska silloin hankkeen aikana kasvanut osaaminen juurtuu paremmin kehittämisen kohteena olleen organisaation yhteisötason osaamiseksi.

## Lähteet

- Arsalo, A.** (1999a) The Logical Framework Approach – what, why, how and when. Teoksessa H. Pimenoff & A. Arsalo (toim.) NGO Forum on Primary Health Care.:Stakes, 35–43.
- Arsalo, A.** (1999b) The Logical Framework Approach and sustainability. Teoksessa H. Pimenoff, & A. Arsalo (toim.) NGO Forum on Primary Health Care. Stakes, 235–239.
- AusGUIDELines** (2005) 3.3 The Logical Framework Approach. AusGuide updated 27th October, 2005. Australian Government AusAID.
- ComBaro** (2013) Työyhteisöviestinnän mittari. Tuloksia mittauksista. Henkilökohtainen tiedonanto 17.2.2013/Paula Pauniahho. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. & Stavros, J. M.** (2008). Appreciative Inquiry Handbook. For Leaders of Change. 2<sup>nd</sup> Edition. Berrett-Koehler Publishers.
- Hämäläinen, V. & Maula, H.** (2004) Strategiaviestintä. Inforviestintä Oy.
- Jeskanen, J.** (2011) The Art of Appreciative Inquiry: The Case for a New Approach to Organization Development, Change and Transformation. Master Thesis. Leipzig Graduate School of Management.
- Juholin, E.** (2007) Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010, raportti II. HAAGA-HELIA:n kehittämisraportteja 1/2007.
- Juholin, E.** (2008) Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro.
- Kantojärvi, P.** (2012) Fasilitointi luo uutta – menesty ryhmän vetäjänä. Talentum Media Oy.
- Lavento, H.** (2008) KISA – kuntien viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä. ACTA Nro 201. Helsingin yliopisto, Viestinnän tutkimuskeskus CRC ja Suomen kuntaliitto.
- Lemminkäinen, H.** (2010a) Kantoaalto koulutuksesta työyhteisön viestintäosaamiseen. Väitöskirja. Kevi Consulting Oy ja Yliopistopaino.
- Lemminkäinen, H.** (2010b) Kunta-alan osaajista työyhteisöviestinnän osaajia. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/2010, 417–440.
- Lemminkäinen, H.** (2010c). Viestintäosaaminen ja viestintäkoulutus. Teoksessa E. Juholin. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy, 146–161.
- Lemminkäinen, H.** (2011) Sodankylän viestintähanke, tutkimusvaiheen raportti. Kevi Consulting Oy ja Sodankylän kunta.
- Lemminkäinen, H. & Malkavaara, H-L.** (2007) UUDIN 2007 – uutta otetta työyhteisöjen viestinnän kehittämiseen. HAAGA-HELIA:n sisäinen T&K-raportti.
- Lewis, S., Passmore, J. & Cantore, S.** (2011) Appreciative Inquiry for Change Management – Using AI to facilitate organizational development. KoganPage.
- Mäntylä, K.** (2012) Fenomenologinen tutkimus esimiesten itsensä johtamisen kokemuksista. Pro Gradu -tutkielma, Lapin yliopisto, Hallintotiede/Johtamisen psykologia.
- Nummi, P.** (2010) Fasilitaattorin käsikirja. Edita Prima Oy.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L.** (2013) Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

- Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P.** (2010) Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. OSVI-hankkeen loppuraportti.
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V.** (2011) Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYpro.
- Työhyvinvoinnin edistäminen kuntaorganisaatiossa** (2011) ESR-projektin loppuraportti. Projektikoodi SI0988. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Vesterinen, P-S.** (2010) Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa M. Suutarinen ja P-L. Vesterinen. Työhyvinvoinnin johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava, 111–117.
- Väliraportti** (2012) Viestinnän kehittämishanke, syksy 2011 ja kevät 2012. TSR-hanke. Kevi Consulting Oy ja Sodankylän kunta
- Örtengren, K.** (2004) The Logical Framework Approach. A summary of the theory behind the LFA method. Sida.

## Liite I

## Kehittämisen prosessin kulku

Osio ja osallistujaryhmä	Ajoitus
<b>Käynnistysvaihe (loppuvuosi 2011)</b>	
<b>1 Tutustuminen kehittämiskohteeseen</b> - desk-analyysi ja muu taustaselvitys	Marraskuu 2011
<b>2 Aloittavat kehittämisistunnot</b> 2.1 Ylin johto ja toimialajohtajat, 3 tapaamista, kesto 0,5 pv/kerta & prosessiohjaus - ennakoivan kehittämiskartoitukset toteutus 2.2 Toimialojen sparraajaverkoston luominen, 2 tapaamista, kesto 0,5 pv/kerta & prosessiohjaus - ennakoivan kehittämiskartoituksen toteutus 2.3 Vuoropuhelufoorumi/luottamushenkilöt, 0,5 pv	Marras-joulukuu 2011
<b>Varsinaiset kehittämisistunnot (kevät 2012)</b>	
<b>3 Varsinaiset kehittämisinterventiot, vaihe 1</b> 3.1 Toimialoilla työskentelevät esimiehet - 3 ryhmää, 2 tapaamista/ryhmä, kesto 0,5 pv/kerta 3.2 Toimialasparraajien tehoste- ja palauteistunto, 0,5 pv 3.3 Vuoropuhelufoorumi/johto, esimiehet ja sparraajat, 0,5 pv	Helmi-toukokuu 2012
<b>Varsinaiset kehittämisistunnot (syksy 2012)</b>	
<b>4 Varsinaiset kehittämisinterventiot, vaihe 2</b> 4.1 Toimialoilla työskentelevät esimiehet - 3 ryhmää, 1 jatkotapaaminen/ryhmä, kesto 0,5 pv/kerta 4.2 Henkilöstön osaamisen kehittämisistunnot - 11 ryhmää, 1 tapaaminen/ryhmä, kesto 3,5 t/kerta <b>LISÄKSI</b> yksikkökohtaiset II-jaksot (toteutusvastuu Katja Mäntylä) - 26 yksikkötapaamista, kesto noin 1,5 tuntia/ryhmä 4.3 Avoin palautekanava ja palautteen analysointi 4.4 Arviointi-istunto, johon myös ylin johto osallistuu, 0,5 pv	Lokakuu 2012  Marraskuu 2012 maaliskuu 2013  Syys-joulukuu 2012  Joulukuu 2012
<b>Arviointi ja raportointi (alkuvuosi 2013)</b>	
5.1 Palautekyselyt verkossa (= päättöarvio) 5.2 Prosessin kuluessa tehdyn formatiivisen arvioinnin tuotosten ja havaintojen analysointi 5.3 TRS-raportin laadinta 5.4 Artikkelit ammattilehtiin ja muu hankkeesta tiedottaminen	Helmi-maaliskuu 2013



Helena Lemminkäinen

# Yhteisöviestinnän ABC+

## Kuntaviestijän työkaluja

### Sodankylän kunnan työkirja

3	Viestinnän lähtökohtia
21	Työyhteisöviestintä ja maine
43	Mediaviestintä, tiedottaminen ja kriisit
69	Viestinnän suunnittelu ja arviointi
91	Arjen viestintätaitoja
113	Painotyöt ja muut alihankinnat
131	Tiedottaja kehittyä ja kehittää
151	Johtamisviestintää pähkinänkuoressa
173	Kirjavinkkejä

### Liite 3

Sisäisessä työyhteisöviestinnässä tapahtunut muutokset viimeksi kuluneen vuoden aikana (N=130).


	Ajantasaisesta tiedonkulusta huolehtiminen ja oma vastuu				Yhteensä
	Havaittavissa muutosta parempaan suuntaan	Ei muutosta	Asiat menneet huonompaan suuntaan	Asia oli jo aiemminkin kunnossa	
Saan riittävästi omassa työssäni tarvittavaa tietoa					100 %
Huolehdin omaan työhöni liittyvien tietojen välittämisestä niille, joita asia koskee					100 %
Otan aktiivisesti selvää omaan työhöni ja koko kuntayhteisöön liittyvistä asioista esimerkiksi intranetiä hyödyntämällä					100 %
Tieto kulkee eri yksiköiden välillä					100 %
Tieto ei liiku huhuina					100 %
Tietoa ei pantata					100 %
<b>Yhteensä</b>	33 %	46 %	6 %	15 %	


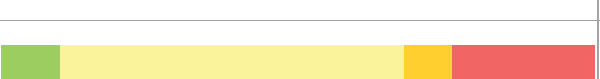
	Isojen asioiden käsittely ja johtamisviestintä				Yhteensä
	Havaittavissa muutosta parempaan suuntaan	Ei muutosta	Asiat menneet huonompaan suuntaan	Asia oli jo aiemminkin kunnossa	
Saan riittävästi tietoa kunnan tulevaisuuden suunnitelmista, menossa olevista kuntatason hankkeista ja mahdollisista muutoksista					100 %
Tieto johtoryhmässä käsitellyistä asioista saatetaan henkilöstölle tiedoksi					100 %
Tiedän, millaisia linjauksia ja sisäisiä ohjeita kunnassa on (esimerkiksi henkilöstöstrategia, viestinnän linjaukset jne.)					100 %

Lähin esimieheni on läsnä arjen työssä ja henkilöstön tavoitettavissa		100 %
Johto ja esimiehet edistävät omalla esimerkillään hyvien viestintätapojen juurtumista työyhteisöön		100 %
Luotan ylimmän virkamies- ja luottamusjohdon kykyyn hoitaa kunnan asioita		100 %
<b>Yhteensä</b>	31 %    47 %    9 %    13 %	

	Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä				Yhteensä
	Havaittavissa muutosta parempaan suuntaan	Ei muutosta	Asiat menneet huonompaan suuntaan	Asia oli jo aiemminkin kunnossa	
Minua kuullaan, kun ollaan tekemässä omaan työhöni vaikuttavia muutoksia					100 %
Voin halutessani esittää kehittämis- ja parannusehdotuksia					100 %
Jos haluan vaikuttaa johonkin suunnitteilla olevaan asiaan, tiedän milloin ja miten voin vaikuttaa ja kehen voin ottaa yhteyttä					100 %
Kehityskeskustelut käydään ja niissä esille tulleet asiat johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin					100 %
<b>Yhteensä</b>	23 %	41 %	8 %	28 %	

	Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen				Yhteensä
	Havaittavissa muutosta parempaan suuntaan	Ei muutosta	Asiat menneet huonompaan suuntaan	Asia oli jo aiemminkin kunnossa	
Jaan omaa osaamistani muille					100 %
Saan tarvittaessa neuvoja muilta					100 %
Työyhteisössämme uudet työntekijät perehdytetään tehtäviinsä					100 %

Kuulen muissa yksiköissä kehitellyistä hyvistä käytännöistä					100 %
<b>Yhteensä</b>	27 %	38 %	2 %	33 %	

	Työyhteisön tunnelma				Yhteensä
	Havaittavissa muutosta parempaan suuntaan	Ei muutosta	Asiat menneet huonompaan suuntaan	Asia oli jo aiemminkin kunnossa	
Voin tuoda vapaasti esiin omia ajatuksiani ja eriäviäkin mielipiteitä					100 %
Työyhteisössämme on hyvä ja myönteinen me-henki					100 %
Ristiriidat ja ongelmat käsitellään työyhteisössämme avoimesti					100 %
Minun on helppo lähestyä esimiestäni tai työtovereita, jos tarvitsen apua tai tukea					100 %
Saan kiitosta hyvästä työsuorituksesta					100 %
Palautetta annetaan työyhteisössämme reilulla tavalla					100 %
Työyhteisössä ollaan huomaavaisia työtovereita kohtaan					100 %
Työyhteisössä ei ole kateutta tai juoruilua					100 %
Voin luottaa siihen, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti					100 %
Luottamusjohdon ja virkamiesten vuorovaikutus toimii					100 %
<b>Yhteensä</b>	17 %	45 %	11 %	27 %	

	Työnantajamaine				Yhteensä
	Havaittavissa muutosta parempaan suuntaan	Ei muutosta	Asiat menneet huonompaan suuntaan	Asia oli jo aiemminkin kunnossa	
Olen ylpeä työstäni ja työpaikastani					100 %
Tiedotusvälineissä on aiempaa vähemmän Sodankylää kielteisessä valossa käsitteleviä kirjoituksia					100 %
Suosittelisin ystäväilleni Sodankylän kuntaa työpaikkana					100 %
<b>Yhteensä</b>	36 %	35 %	4 %	26 %	

	Viestinnän keinot, kanavat ja foorumit				Yhteensä
	Havaittavissa muutosta parempaan suuntaan	Ei muutosta	Asiat menneet huonompaan suuntaan	Asia oli jo aiemminkin kunnossa	
Työyhteisössämme on toimivat palaverikäytännöt (säännöllisyys, tehdään muistiot jne.)					100 %
Esimies-alaiskeskusteluja on riittävästi					100 %
Saan sähköpostitse minulle kuuluvaa ja olennaista tietoa					100 %
Löydän verkosta (intranet ja kunnan www-sivut) tarvitsemi tiedot					100 %
Sähköisiä välineitä osataan käyttää (esimerkiksi sähköiset lomakkeet, sähköinen kalenteri jne.)					100 %
Saan Tähti-henkilöstölehdessä yleisempää tietoa kunnan toiminnasta (aiemmin ilmestyi Kunnan jauhot)					100 %
Kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut täydentävät sopivasti kunnan virallisia viestintäkanavia					100 %

Kunnassa järjestetään riittävästi vapaamuotoisia tilaisuuksia (esimerkiksi virkistyspäivät)					100 %
Työtilat on järjestetty niin, että vuorovaikutus on helppoa					100 %
<b>Yhteensä</b>	31 %	36 %	8 %	25 %	

## Liite 4

## Sisäisessä työyhteisöviestinnässä havaitut muutokset henkilöstöryhmittäin

Havaittavissa muutosta parempaan suuntaan	Kaikki vastaajat (N = 130)	Esimiehet (N = 28)	Asiantuntijat (N = 17)	Suorittavaa työtä tekevät (N = 83)
Ajantasaisesta tiedonkulusta huolehtiminen ja oma vastuu	33 %	34 %	22 %	34 %
Isojen asioiden käsittely ja johtamisviestintä	31 %	36 %	28 %	29 %
Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä	23 %	29 %	19 %	22 %
Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen	27 %	31 %	15 %	28 %
Työyhteisön tunnelma	17 %	26 %	14 %	14 %
Työnantajamaine	36 %	34 %	33 %	36 %
Viestinnän keinot, kanavat ja foorumit	31 %	34 %	28 %	29 %
<b>Kokonaisarvio</b>	<b>28 %</b>	<b>32 %</b>	<b>23 %</b>	<b>27 %</b>

Taulukossa esitettyjen henkilöstöryhmien lisäksi päättöarvion kyselyyn vastasi kaksi johdon edustajaa.