

Työyhteisöviestinnän kehittämishanke Viestintävirastossa:
Viestintä on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus

Sari Salmela

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2010



Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

| | |
|--|---|
| <p>Tekijä Sari Salmela</p> | <p>Ryhmä YLI07</p> |
| <p>Opinnäytetyön nimi Työyhteisöviestinnän kehittämishanke Viestintävirastossa: Viestintä on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus</p> | <p>Sivu- ja liitesivumäärä 56 + 44</p> |
| <p>Ohjaajat Tanja Vesala-Varttala ja Kati Selvenius</p> | |
| <p>Työelämän kehittämistehtävä on työyhteisöviestinnän kehittämishanke, joka toteutettiin Viestintävirastolle. Suunnittelu aloitettiin syksyllä 2007. Nykytilan arviointi ja kehittämistoimenpiteiden laadinta ajoittui kevästä syksyyn 2008. Toimenpiteiden täytäntöönpano aloitettiin syksyllä 2008 ja se on jatkunut aina vuoteen 2010 asti.</p> <p>Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tarkastella asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvaa sisäistä viestintää erityisesti asiantuntijoiden kokemusten ja odotusten kautta. Tavoitteena oli kehittää Viestintäviraston viestintää lisäämällä vuorovaikutusta ja ymmärrystä siitä, että vastuu tiedon ja kokemusten vaihdannasta kuuluu kaikille.</p> <p>Hanke pohjautui Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malliin, jossa viestintää on arvioitu seuraavien teemojen avulla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu -> seurauksena ymmärrys • Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihtamisessa -> seurauksena ajan tasalla oleminen ja arvostuksen kokemus • Tunnelma -> seurauksena kuulumisen kokemus • Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä -> seurauksena sitoutumisen kokemus • Yhdessä tekeminen ja oppiminen -> seurauksena sitoutuminen, yksilöiden ja koko työyhteisön osaamisen kehittyminen • Viestintäfoorumien hyödyntäminen -> seurauksena kaikkien osallistumisen ja osallisuuden vahvistuminen <p>Kehittämishankkeessa sovellettiin casetutkimusta, jossa nykytila arvioitiin kvantitatiivisena kyselynä ja kehittämiskohteet selvitettiin työryhmäkeskusteluissa.</p> <p>Hankkeen tuloksena kehittämiskohteet kiteytyivät neljään kokonaisuuteen, joille laadittiin yksityiskohtainen toimenpidesuunnitelma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tulosalueiden ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön ja tiedon vaihdon lisääminen • Johtotason viestinnän kehittäminen • Keskustelukulttuurin avaaminen • Viestintätyökalujen parempi hyödyntäminen (edellisiä yhdistävä) | |
| <p>Asiasanat Organisaatioviestintä, Kehittäminen, Vuorovaikutus, Työyhteisöt, Julkinen hallinto</p> | |

Master's Degree in Business Administration
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

| | |
|--|--|
| <p>Authors Sari Salmela</p> | <p>Group YLI07</p> |
| <p>The title of thesis Development project of communication in work communities at FICORA: Communication is the right and obligation of all employees</p> | <p>Number of pages and appendices 56 + 44</p> |
| <p>Supervisors Tanja Vesala-Varttala and Kati Selvenius</p> | |
| <p>The thesis as a work development project is a development project of communication in work communities, which was carried out for the Finnish Communications Regulatory Authority (FICORA). The planning was started in the autumn of 2007. The assessment of the current state and drafting of development measures ran from the spring to the autumn of 2008. The implementation of the measures was started in the autumn of 2008, and has continued up until 2010.</p> <p>The objective of the development project was to examine internal communication within a knowledge-intensive organisation through the experiences and expectations of experts, in particular. The aim was to enhance the communication at FICORA by increasing interaction and understanding of the fact that everyone is responsible for exchanging information and experiences.</p> <p>The project is based on the New agenda model of communication of work communities, which applies the following themes in the assessment of communication:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sharing and discussing the big issues-> outcome: understanding • receiving and sharing the topical information and to strengthen partnership in changing it -> outcome: being up-to-date and experiencing respect • the common atmosphere -> outcome: experience of belonging • participating and influencing in the work community-> outcome: experience of commitment • doing and learning together -> outcome: commitment, enhancement of knowledge of individuals and entire work community • identification of the new communication forums and the usage of them -> outcome: intensification of everyone's participation and sense of belonging. <p>The development project utilised a case study approach, which estimated the current state as a quantitative query, and the development targets were established in working group discussions.</p> <p>As a result of the project, the development targets take form in four entities, for each of which a detailed action plan was drafted:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Increasing cooperation and the exchange of information between the profit areas and experts • Enhancing communication at executive level • Introducing a discussion culture • Improved utilization of communication tools (connective for the above-mentioned) | |
| <p>Key words Organisational communication, Development, Interaction, Work communities, Public administration</p> | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Tavoitteet..... | 2 |
| 1.2 | Rajaus..... | 2 |
| 1.3 | Menetelmät..... | 2 |
| 1.4 | Työvaiheet ja aikataulu..... | 2 |
| 1.5 | Resurssit ja organisointi..... | 3 |
| 2 | Viestintävirasto toteutusympäristönä..... | 4 |
| 2.1 | Viestintäviraston henkilöstö..... | 4 |
| 2.2 | Viestintäviraston viestinnän periaatteet..... | 5 |
| 2.3 | Kehittämishankkeen sidos Viestintävirastoon..... | 6 |
| 3 | Olemassa oleva tieto: yksisuuntaisesta tiedottamisesta kohti vuorovaikutteisuutta6 | |
| 3.1 | Viestintäkäsitteitä..... | 8 |
| 3.2 | Tietotyössä tarvitaan vuorovaikutusosaamista..... | 11 |
| 3.3 | Työyhteisöviestinnän uuden agendamallin soveltuminen Viestintävirastolle12 | |
| 4 | Menetelmävalinnat ja niiden perustelut..... | 13 |
| 5 | Laadun ohjaus..... | 15 |
| 6 | Viestinnän nykytilan arviointi Viestintävirastossa..... | 16 |
| 6.1 | Nykytilan arvioinnin tutkimusongelma..... | 16 |
| 6.2 | Nykytilan arvioinnin tutkimusmenetelmät..... | 16 |
| 6.3 | Nykytilan arvioinnin tulosten esittely..... | 19 |
| 6.3.1 | Taustatiedot..... | 19 |
| 6.3.2 | Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu..... | 22 |
| 6.3.3 | Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa..... | 24 |
| 6.3.4 | Tunnelma..... | 26 |
| 6.3.5 | Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä..... | 29 |
| 6.3.6 | Yhdessä tekeminen ja oppiminen..... | 31 |
| 6.3.7 | Viestintäfoorumien hyödyntäminen..... | 32 |
| 6.3.8 | Nykytilan arvioinnin yhteenveto..... | 35 |
| 7 | Kehittämistarpeiden selvittäminen työryhmätyöskentelyssä..... | 36 |
| 7.1 | Työryhmän muodostaminen..... | 37 |
| 7.2 | Työryhmän kokoonpano..... | 38 |

| | | |
|-------|--|----|
| 7.3 | Työryhmätyöskentelyn tarkoitus..... | 38 |
| 7.4 | Työryhmätyöskentelyn prosessi..... | 39 |
| 7.5 | Kehittämiskohteet..... | 42 |
| 7.5.1 | Tulosalueiden ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön ja tiedon vaihdon lisääminen..... | 43 |
| 7.5.2 | Johtotason viestinnän kehittäminen..... | 44 |
| 7.5.3 | Keskustelukulttuurin avaaminen..... | 45 |
| 7.5.4 | Viestintätyökalujen parempi hyödyntäminen (edellisiä yhdistävä)..... | 46 |
| 7.6 | Vahvuudet..... | 46 |
| 8 | Arviointi ja seuranta..... | 47 |
| 8.1 | Kehittämistoimenpiteiden tulosten arviointi..... | 47 |
| 8.2 | Työryhmän ja työryhmän ohjaajan arviointi..... | 48 |
| 8.3 | Ohjausryhmän arviointi..... | 49 |
| 8.4 | Oma arviointi hankkeesta..... | 50 |
| 9 | Viraston yhteinen koulutusteema 2008–2009: Työyhteisötaitojen kehittäminen..... | 51 |
| 10 | Yhteenveto ja johtopäätökset..... | 53 |
| | Lähteet..... | 55 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1. Hankkeen aikataulu..... | 57 |
| | Liite 2. Tutkimuskysymykset..... | 61 |
| | Liite 3. Työryhmän havainnointilomake..... | 66 |
| | Liite 4. Kehittämiskohteiden toteutussuunnitelma..... | 72 |
| | Liite 5. Kehittämiskohteiden toteutussuunnitelman status syyskuu 2010..... | 87 |
| | Liite 6. Työryhmän ohjaajan arvio hankkeesta..... | 99 |

1 Johdanto

Työelämän kehittämistehtävä on työyhteisöviestinnän kehittämishanke, joka toteutettiin Viestintävirastolle. Kehittämishankkeessa sovellettiin casetutkimusta, jossa nykytila arvioitiin kvantitatiivisena kyselynä ja kehittämiskohteet selvitettiin työryhmäkeskusteluissa.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tarkastella asiantuntijaorganisaatioissa tapahtuvaa sisäistä viestintää erityisesti asiantuntijoiden kokemusten ja odotusten kautta. Tavoitteena oli kehittää Viestintäviraston viestintää lisäämällä vuorovaikutusta ja ymmärrystä siitä, että vastuu tiedon ja kokemusten vaihdannasta kuuluu kaikille. Viestintä on osa työyhteisötaitoja, ja se on jokaisen oikeus ja velvollisuus.

Hanke pohjautui Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malliin (Juholin 2007, 90), jossa viestintää on arvioitu seuraavien teemojen avulla:

- Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu -> seurauksena ymmärrys
- Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihtamisessa -> seurauksena ajan tasalla oleminen ja arvostuksen kokemus
- Tunnelma -> seurauksena kuulumisen kokemus
- Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä -> seurauksena sitoutumisen kokemus
- Yhdessä tekeminen ja oppiminen -> seurauksena sitoutuminen, yksilöiden ja koko työyhteisön osaamisen kehittyminen
- Viestintäfoorumien hyödyntäminen -> seurauksena kaikkien osallistumisen ja osallisuuden vahvistuminen

Mallin taustalla on Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Työyhteisöviestintä TYVI 2010 - tutkimus- ja kehittämishanke, jonka tavoitteena oli selvittää viestinnän olemusta 2000-luvun tietoperustaisissa organisaatioissa ja kehittää menetelmiä viestinnän suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Viestintää tarkasteltiin tutkimushankkeessa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevän tietotyöläisen kokemusten ja odotusten kautta. Mallin perusajatuksena on, että tietoa ei nykyajan asiantuntijaorganisaatioissa enää siirretä ylhäältä alas johtajilta alaisille, vaan asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät tuottavat, hankkivat, analysoivat ja jakavat itse osan tiedosta omassa työympäristössään. Asiantuntijat ovat siis itse osa tietoketjua ja viestintäprosesseja ja heillä on myös tietty rooli ja vastuu viestinnän toimivuudesta. (Juholin 2006, 45, Juholin 2007, 8)

1.1 Tavoitteet

Kehittämishankkeen tavoitteina olivat:

1. Selvittää sisäisen viestinnän nykytila Viestintävirastossa: millaisena asiantuntijat kokevat sen ja millaisia odotuksia heillä on sitä kohtaan
2. Löytää sisäisen viestinnän kehittämistarpeet ja vahvuudet peilaten niitä asiantuntijoiden odotuksiin ja uuteen tapaan ajatella viestintää
3. Kehittää sisäistä viestintää löytämällä uusia viestintäkäytäntöjä ja -tapoja sekä luomalla yhteisiä pelisääntöjä sisäisen viestinnän käytäntöihin sekä
4. Saada uusi ajattelumalli kaikkien tietoon: viestintä kuuluu kiinteänä osana organisaation toimintaa ja on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus.

1.2 Rajaus

Kehittämishanke koski ainoastaan sisäistä viestintää. Ulkoinen viestintä rajattiin hankkeen ulkopuolelle.

Elisa Juholinin (2008, 63) Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallissa yhtenä työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilareina on myös työnantajamaine, joka jätettiin Viestintäviraston kehittämishankkeen ulkopuolelle. Vaikka jokainen työntekijä tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä, tässä kehittämishankkeessa keskityttiin puhtaasti Viestintäviraston sisäiseen työyhteisöviestinnän kehittämiseen.

1.3 Menetelmät

Kehittämishankkeessa sovellettiin casemenetelmää.

Yin (2003, 13) määrittelee casetutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan jotakin samanaikaista ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä. Kehittämishankkeessa ilmiö oli sisäinen viestintä, jota tutkittiin nimenomaan sen luonnollisessa ympäristössä eli Viestintävirastossa.

1.4 Työvaiheet ja aikataulu

Kehittämishanke ositettiin peräkkäisiin työvaiheisiin, jotka muodostivat ajallisesti rajatut, itsenäiset osat.

1. Suunnittelu
2. Nykytilan arviointi kvantitatiivisena kyselynä
3. Kehittämistarpeiden selvittäminen työryhmätyöskentelyssä
4. Kehittämissuunnitelman laadinta
5. Toimenpiteiden toteuttaminen
6. Arviointi
7. Seuranta

Kehittämishankkeen suunnittelu aloitettiin syksyllä 2007. Nykytilan arviointi ja kehittämistoimenpiteiden laadinta ajoittui keväästä syksyyn 2008. Toimenpiteiden täytäntöönpano aloitettiin syksyllä 2008 ja se on jatkunut aina vuoteen 2010 asti. Hankkeen yksityiskohtainen aikataulu on liitteessä 1.

1.5 Resurssit ja organisointi

Kehittämishankkeen vetovastuu sekä käytännön toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus kuuluivat minulle. Viestintäviraston viestintäjohtaja toimi kehittämishankkeen työpaikkayhteys-henkilönä ja osallistui hankkeen suunnitteluun ja arviointiin.

Kehittämishankkeelle perustettiin ohjausryhmä, johon kuuluivat itseni lisäksi Viestintäviraston viestintäjohtaja, Viestintäviraston hallintojohtaja sekä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun pääohjaaja. Ohjausryhmä antoi tukea ja apua kehittämistehtävään ja seurasi sen edistymistä. Ohjausryhmä kokoontui neljä kertaa: 20.3.2008, 4.6.2008, 21.10.2008 ja 16.1.2009.

Kehittämishankkeen ohjausryhmän kokoonpano

| Henkilö | Organisaatio/yksikkö | Rooli |
|-------------------------|----------------------------------|--|
| Anna Lauttamus-Kauppila | Viestintävirasto/viestintä | Viestintäjohtaja, kehittämishankkeen yhteyshenkilö, työelämän edustaja, ohjausryhmän puheenjohtaja |
| Jorma Koivunmaa | Viestintävirasto/kehitys ja tuki | Hallintojohtaja, työelämän edustaja |
| Tanja Vesala-Varttala | Haaga-Helia ammattikorkeakoulu | Viestinnän yliopettaja, kehittämiss-hankkeen pääohjaaja |

| | | |
|--------------|----------------------------|--|
| Sari Salmela | Viestintävirasto/viestintä | Tiedottaja, kehittämishankkeen projektipäällikkö |
|--------------|----------------------------|--|

Kehittämishankkeelle perustettiin myös erillinen työryhmä, jossa oli edustajat viraston seitsemältä tulosalueelta sekä ulkopuolinen ohjaaja. Myös muut viestinnän tulosalueen työntekijät osallistuivat kehittämistehtävän suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin.

2 Viestintävirasto toteutusympäristönä

Viestintävirasto on liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla toimiva viranomaisena. Se perustettiin vuonna 2001, jolloin se jatkoi vuonna 1988 perustetun Telehallintokeskuksen toimintaa.

Viestintävirasto huolehtii siitä, että yhteiskunnan, elinkeinoelämän ja kansalaisten käytössä ovat nopeat ja turvalliset tietoliikenneyhteydet, toimivat viestintämarkkinat, tehokkaassa käytössä olevat taajuudet ja tunnuksat, laadukkaat, kohtuuhintaiset viestintäpalvelut sekä monipuoliset sähköiset mediapalvelut. Toiminnan painopisteitä ovat tietoturallinen yhteiskunta ja viestintäverkkojen häiriötön toiminta, toimivat ja tehokkaat viestintämarkkinat sekä kuluttajan aseman turvaaminen. (Viestintävirasto 2010a)

Viestintävirasto jakautuu seitsemään tulosalueeseen, joiden lisäksi suoraan pääjohtajan alaisuudessa toimivat kansainväliset asiat ja kehittäminen. Ulkoisia tulosalueita ovat viestintämarkkinat ja -palvelut, verkot ja turvallisuus, radiotaajuudet sekä tv-maksut. Sisäisiä tulosalueita ovat kehitys ja tuki, tietotekniikka sekä viestintä. (Viestintävirasto 2010b)

Virasto sijaitsee Helsingin Ruoholahdessa. Jyväskylässä on viraston postipalvelun varmennusyksikkö, jossa työskentelee kuusi henkilöä. Lisäksi Jokioisissa työskentelee kaksi radiolaitetarkastajaa.

2.1 Viestintäviraston henkilöstö

Viestintävirastossa on noin 250 työntekijää sekä noin 70 osa-aikaista tv-maksutarkastajaa. Naisia on noin 60 prosenttia ja miehiä 40 prosenttia. Keski-ikä on 45 vuotta. Korkea-asteen koulutus on 65 prosentilla henkilöstöstä. (Viestintävirasto 2010)

Viestinnän tulosalueella työskentelee seitsemän vakituista henkilöä: viestintäjohtaja, tiedotuspäällikkö, kaksi tiedottajaa, viestintäsihteeri sekä kaksi kielenkääntäjää. Näiden lisäksi viestinnän tulosalueella työskentelee aika ajoin korkeakouluharjoittelijoita sekä siviilipalvelusmiehiä.

2.2 Viestintäviraston viestinnän periaatteet

Viestintäviraston viestintästrategian (Viestintävirasto 2009) mukaan sisäisen viestinnän periaatteet ovat samat kuin ulkoisen viestinnän: avoimuus, oikea-aikaisuus, luotettavuus ja omaloitteisuus. Sisäisen viestinnän tavoitteena on viestiä henkilöstölle viraston tavoitteista, arvoista ja toiminnasta siten, että henkilöstö tuntee ne ja voi sitoutua niihin. Toiminnan muutoksista ja muutoshankkeiden etenemisestä tiedotetaan säännöllisesti ja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Onnistuneella viestinnällä lisätään viraston yhtenäisyyttä, edistetään yhteistyötä ja annetaan työtehtäville ja tavoitteille syvämpi merkityssisältö. Viestinnän avulla myös arvot pysyvät tuoreina mielessä ja työilmapiiri säilyy avoimena ja miellyttävänä. Lisäksi toimiva viestintä tukee osaltaan palveluosaamisen parantamista. (Viestintävirasto 2009)

Koko taloa koskevaa sisäistä viestintää suunnittelee ja koordinoi johdon linjausten mukaisesti viestinnän tulosalue. Tulosalueiden ja yksiköiden tiedonkulun sujuvuudesta ja kattavuudesta vastaa ennen kaikkea yksikön esimies. Sisäisen viestinnän onnistumisen edellytys on kuitenkin, että johdon ja esimiesten lisäksi myös muu henkilöstö kantaa omalta osaltaan vastuun tiedonkulusta. (Viestintävirasto 2009)

Ajankohtaistiedottamisen lisäksi sisäisen viestinnän painopistealueita vuosina 2007–2010 (Viestintävirasto 2009) ovat

- viraston strategisten tavoitteiden jalkauttaminen
- työyhteisötaitojen edistäminen
- työyhteisöviestinnän kehittäminen
- työhyvinvointi

Viestintäviraston sisäisen viestinnän kohderyhmä on oma henkilöstö (Viestintävirasto 2009).

Sisäisen viestinnän tärkeitä välineitä ovat kokousten, palaverien ja tapaamisten ohella intranet, henkilöstölehti Virvatuli, sähköposti ja infotilaisuudet. (Viestintävirasto 2009).

2.3 Kehittämishankkeen sidos Viestintävirastoon

Viestinnän tulosalueella työskentelevien havaintojen perusteella Viestintävirastossa viestintä on koettu usein irralliseksi toiminnoksi, vaikka sen pitäisi kuulua kiinteänä osana asiantuntijaorganisaation kaikkea ja kaikkien toimintaa. Viestintävirastossa on ollut havaintojen perusteella usein vallalla ajatus, että kaikki tärkeä tieto tulee esimiehiltä tai ylimmältä johdolta tai viimeistään viestinnän tulosalueelta, vaikka asiantuntijat ovat itse osa tietoketjua ja viestintäprosesseja. Kaikki eivät kuitenkaan ole sisäistäneet omaa viestintärooliaan organisaatiossa. Viestintä eli toimiva tiedonkulku ja hyvä vuorovaikutus työyhteisön sisällä ja sidosryhmien kanssa on kuitenkin elintärkeää organisaation toiminnalle (Juholin, E. 2006, 25).

Lisäksi Viestintävirastossa on ollut havaittavissa yleistä tyytymättömyyttä organisaation tapaan toimia, ja sen purkamiseen ei ole löytynyt keinoja eikä kanavia. Myös tähän sisäisen viestinnän tutkimuksella pyrittiin löytämään ratkaisuja.

Kehittämishanke oli yksi koko organisaation viestinnän parantamiseen tähtäävistä kehittämistoimenpiteistä, joita johdettiin viestinnän tulosalueelta. Viestinnän kehittäminen oli osa työyhteisötaitojen kehittämistä, joka oli vuosien 2008–2009 Viestintäviraston yleinen koulutusteema. Työyhteisöviestinnän kehittämishanke oli viestinnän tulosalueen vuosien 2008–2009 laajimpia kehittämishankkeita.

3 Olemassa oleva tieto: yksisuuntaisesta tiedottamisesta kohti vuorovaikutteisuutta

Viestintämallit ovat pitkään perustuneet 1970- ja 1980-luvuilla luoduille teorioille, jotka perustuvat 1950-luvun viestinnän lääkeruiskumalliin ja johdon keskeiseen rooliin. Siinä perusajatuksena on, että lähettäjä – yleensä johto, siirtää tietoa vastaanottajille – alaisille, jotka tiedon saattuaan toimivat, kuten lähettäjä on toivonut. (Juholin, E. 2006, 9)

Uusimman tutkimuksen mukaan tietoa ei nyky-yhteiskunnassa enää siirretä ylhäältä alas johtajilta alaisille tai viestintäosastolta muille työntekijöille, vaan asiantuntijaorganisaatiossa työntekijät tuottavat, hankkivat, analysoivat ja jakavat itse osan tiedosta omassa työympäristössään. Tämä toimintatapa on myös mahdollisuus löytää organisaatiosta uutta tietoa ja osaamista, jota voidaan hyödyntää toiminnassa (Juholin, E. 2007, 11). Tiedon yksisuuntaisesta valuttamisesta on siirrytty kohti vuorovaikutteisuutta ja jokaisen vastuullista roolia. Se luo ja vahvistaa yhtei-

söllisyyttä, joka rakentuu ja vahvistuu viestinnällä. Viestintäosaaminen pitäisikin Juholinin (2008, 12, 13) mukaan nostaa yhtä tärkeäksi työyhteisötaidoksi kuin ammattiosaaminen. Työyhteisöt syntyvät ja toimivat viestinnällä.

Suoraviivainen ja johtajakeskeinen tiedottamisajattelu, jossa tieto siirtyy halutulla tavalla paikasta toiseen, saattaa toimia edelleen kehittyvien maiden teollisuusorganisaatioissa, joissa vasta opetellaan työyhteisöviestinnän käytäntöjä. Tällaisia hierarkkisesti ja perinteisesti toimivaa organisaatiota Juholin kutsuu lamaannuttavaksi työyhteisöksi, jossa asemavalta määrää puhevalan. Sen kanssa sopii yhteen loitontava viestintä, joka työntää ihmisiä etäälle toisistaan, jolloin myös yhteinen ymmärrys sekä tieto ja tietämys ovat vaarassa. Jos ihmiset eivät pääse vaihtamaan näkemyksiään työstään ja työyhteisöstään, he eivät suoriudu täysipainoisesti tehtävistään eivätkä ole perillä siitä, mitä tapahtuu. (Juholin 2008, 58, 59)

Lamaannuttavan työyhteisön vastakohta on energisoiva työyhteisö, jossa ihmiset voivat tehdä osaamiaan tärkeinä pitämiään asioita, voivat vaikuttaa asioihin sekä oppia ja kehittyä. Energisoivassa työyhteisössä keskustellaan ja osallistutaan. Se syntyy ja elää lähentävällä viestinnällä, joka tarkoittaa yhteistä keskustelukulttuuria, mutkatonta tiedon vaihdantaa ja mahdollisuutta vaikuttaa työyhteisön asioihin. (Juholin 2008, 60)

Juholinin (2008, 62, 63) laajan tutkimushankkeen pohjalta syntynyt Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli haastaa siis vanhan viestinnän mallin, sillä uuden ajattelun mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia.

Viestintä eli toimiva tiedonkulku ja hyvä vuorovaikutus työyhteisön sisällä on elintärkeää liiketoiminnalle. Varsinkin muutostilanteissa viestintä on kriittinen tekijä toiminnan jatkuvuudelle ja menestykselle. (Juholin, E. 2006, 25) Onnistuneella viestinnällä lisätään organisaation yhtenäisyyttä ja edistetään yhteistyötä. Toimiva viestintä parantaa ilmapiiriä ja palveluosaamista. Viestintä myös tukee työtä ja työntekijän tiedon ja osallistumisen tarpeita (Juholin, E. 2006, 91).

Töitä tehdään nykyään verkostomaisesti myös organisaation sisällä. Hyvällä viestinnällä turvataan, että kaikilla on tarvittava tieto, mutta tiedolla ei tainnuteta ihmisten työniloa (Juholin, E. 2006, 92). Työyhteisöissä kukaan ei tee työtä yksin. Työtehtävien ja yhteistyön sujuminen edellyttää kommunikaatiota ja vuorovaikutusta sekä kasvokkain että kanavien kautta. Työyhteisön keskinäisellä viestinnällä, sisäisellä viestinnällä ja työssä viihtymisellä on suora yhteys toisiinsa.

(Juholin, E. 2006, 70). Vuorovaikutteinen viestintä myös lisää hyvinvointia ja antaa työn iloa. Hyvän tunnelman vuoksi ollaan valmiita tekemään työtä. Hyvässä viestintäilmapiirissä työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita, mikä tuo myös taloudellista hyötyä organisaatiolle.

3.1 Viestintäkäsitteitä

Viestintäviraston työyhteisöviestinnän kehittämishankkeessa on käytetty samoja käsitteitä kuvaamaan tiedon jakamista ja viestintää, joita Elisa Juholin (2008) on käyttänyt Työyhteisöviestintä 2010 -tutkimus- ja kehittämishankkeessa.

Työyhteisöviestintä. Viestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö, jossa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti tai kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, joka tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön. (Juholin 2008, 62)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2008, 63) syntyy 6 + 1 -osatekijästä, jotka ovat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilareita. Malli sisältää joiltain osin aiemmin tunnettuja osa-alueita, joiden käsitteitä on myös avattu tässä kappaleessa ja tuo niihin lisäaineksia ja uusia näkökulmia.

1. **Isoja ja tärkeitä asioita** käsitellään vuorovaikutteisesti, niistä keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys. Se ei aina tarkoita, että asioista ollaan samaa mieltä ja että ne hyväksytään. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa. (Juholin 2008, 63)

Isot asiat ovat mitä tahansa merkittäviä kysymyksiä, joilla on vaikutusta koko organisaation ja yksittäisen ihmisen elämään, esimerkiksi työn jatkuvuuteen, sisältöön tai muutoksiin. Tyypillisiä isoja asioita ovat esimerkiksi strategiset linjaukset, organisaatiomuutokset, toimintatapamuutokset, henkilömuutokset, arvot, muutokset toimintaympäristössä, tulevaisuuden suunnitelmat ja poikkeustilanteet. (Juholin 2008, 65)

Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu muistuttaa Juholinin (2007, 34, 92) mukaan strategian viestintää analysoineita tutkimuksia, mutta niistä puuttuvat muut työyhteisön jäsenille isot asiat, kuten suunnitelmista, päätöksistä ja niiden valmistelusta informointi ja keskustelu.

2. **Ajantasainen tieto** on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla, ja jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa. (Juholin 2008, 63)

Tietoa ei voi säännöstellä eikä voi olettaa, että johto tietää, mitä henkilöstön tarvitsee tietää ja milloin. Tietoa ei ole mahdollisuus jalostaa jokaiselle sopivaan muotoon, vaan ihmisten on oltava itsekin aktiivisia. Yksilöillä on vastuu tiedon hankinnasta sekä välittämisestä tai vinkkaamisesta muille. Erityisesti vaikeissa tilanteissa ajantasaisen tiedon saatavuus ja vaihdanta nousevat keskiöön. (Juholin 2008, 66, 68)

Ajantasatiedon vaihdanta on sukua perinteiselle tiedottamiselle (tiedotus, tiedottaminen ja tiedonkulku), mutta erona on kaikkien yhteisön jäsenten osallisuus sen vaihtamisessa, ei vain vastaanottamisessa. (Juholin 2007, 92).

3. **Tunnelma** on rento ja vapaamuotoinen, jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksiään ja kokemuksiaan, kysyä ja kyseenalaistaa. (Juholin 2008, 63)

Tunnelma syntyy ihmisten välisen tekemisen ja vuorovaikutuksen tuloksena. Sen muodostumiseen osallistuvat kaikki. Tunnelmalla on suuri vaikutus sekä viihtymiseen että varsinaiseen työn tekemiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen. (Juholin 2008, 70)

Tunnelmalla on yhtymäkohtia ilmapäiriin ja ilmastoon, mutta erona on yhteisöllisyyden merkitys tunnelman syntymisessä. (Juholin 2007, 92)

4. **Osallistuminen ja vaikuttaminen** työyhteisössä on mahdollista jokaiselle. Vaikuttaminen voi kohdistua lähipiiriin ja koko organisaation asioihin, pieniin ja isoihin. (Juholin 2008, 63)

Työ on yhä useammalle tärkeä osa identiteettiä eikä vain toimeentulon tuoja, ja työyhteisön asioihin halutaan vaikuttaa. Ellei se ole mahdollista, seuraa ihmettelyä ja eripuraa. Kaikki eivät kuitenkaan halua vaikuttaa asioihin, vaan ovat sitä mieltä, että johtajat tehköön päätöksensä itse. (Juholin 2008, 69)

Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä ei sellaisenaan ole esiintynyt yhteisöviestinnän malleissa, sen sijaan kylläkin management-malleissa erilaisilla nimikkeillä, kuten osallistava,

vuorovaikutteinen tai transformatiivinen johtaminen. Niissä ei kuitenkaan eksplisiittisesti ole mainittu viestintää. (Juholin 2007, 92)

5. **Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen** tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä; se mahdollistuu mutkattoman viestinnän kautta. Tähän sisältyy monisuuntainen ja jatkuva palaute. (Juholin 2008, 63)

Uutta tietoa ja näkemyksiä syntyy vuorovaikutuksessa, jossa ihmiset oppivat toisiltaan. Tieto ja osaaminen siirtyvät usein huomaamatta esimerkiksi kuuntelemalla ja katselemalla. Tiedon vaihdantaa ja oppimista on toisinaan vaikea erottaa toisistaan. (Juholin 2008, 70)

Yhdessä tekeminen ja oppiminen eivät myöskään ole olleet mukana viestintämalleissa, sen sijaan sosiaalispsykologisissa työyhteisöteoriassa mm. oppivan organisaation käsitteistössä. Juholinin uuden tutkimuksen valossa nimenomaan viestintä edistää ja luo mahdollisuuksia yhteiseen ja yksilölliseen oppimiseen. (Juholin 2007, 92)

6. **Työnantajamaine** on osa jokaisen työtä. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Samoin organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteetteihin eli minäkuvaan. (Juholin 2008, 63)

Työyhteisön maine rajattiin pois Viestintäviraston kehittämishankkeesta, vaikkakin maine koskettaa jokaista ja jokainen myös siihen vaikuttaa muun muassa puheillaan ja kirjoituksillaan.

- + edellisiä yhdistävä tekijä: Toiminta ja viestintä tapahtuu **foorumeilla**, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumit yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön.

Viestintäfoorumit ovat Juholinin uudessa tutkimuksessa syntynyt vaihtoehto viestintäkanaville, vaikka kanava-ajattelu sopii edelleen perinteisten työyhteisöjen viestinnän tarkasteluun. Foorumi on eksplisiittisesti vuorovaikutteinen tila, mihin yhteisön jäsenet tulevat keskustelemaan ja käsittelemään tärkeitä ja vähemmän tärkeitä asioita. Foorumit luovat mahdollisuuden edellisille viidelle tehtävälle. Ne ovat myös työyhteisön ”iho” ulkomaailmaan. Foorumien kautta saadaan tietoa ja vaikutteita ja vastaavasti välitetään edelleen. Ne ovat tiedon, mielikuvien, vaikutelmien ja tunnelman vaihtajia suuntaan ja toiseen. (Juholin 2007, 92)

Viestintäosaaminen: Viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Ensinnäkin tarvitaan kykyä ilmaista ajatuksia puhuen ja kirjoittaen sekä valmiuksia keskustella ja käydä dialogia eri muodoissa. Toinen viestintäosaamisen osa-alue muodostuu suhteista muihin ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin, kuten oman alan toimijoihin, kollegoihin ja päättäjiin. Kolmas osa-alue on kyky käyttää erilaisia viestintävälineitä palvelemaan toimintaa ja tavoitteita. Neljäs osa-alue on se, miten käytämme näitä osaamisia eri tilanteissa eri kumppaneiden kesken.

Vuorovaikutus: Työyhteisöviestinnän uuden agendan avainsanoja ovat vuorovaikutus ja vastavuoroisuus, keskinäinen arvostus sekä viestinnän tuleminen osaksi jokaisen työtä ja elämää. Vuorovaikutus on inhimillisen käyttäytymisen perusasia. Ilman ihmisten välisiä keskusteluja, pohdintoja ja ajatustenvaihtoa ei synny uutta. Vuorovaikutus energisoi, koska siinä asetutaan kuuntelemaan, puhumaan ja keskustelemaan, tarkennetaan epäselviä kohtia, kysytään ja kyseenalaistaan. (Juholin 2008, 61) Vuorovaikutustaitoja ovat kyky puhua ymmärrettävästi, kuunnella, antaa palautetta ja kirjoittaa selkeästi (Juholin 2008, 25)

Tiedonkulku: Tiedonkulku tarkoittaa yleensä sitä, että tieto siirtyy paikasta toiseen tai henkilöltä toiselle. Tiedonkulku on yksittäinen tiedonsiirtotapahtuma. Tieto voi kulkea mekaanisesti tai automaattisesti. (Juholin 2008, 86, 90, 91)

Tiedonvaihdanta: Tiedonvaihdanta tarkoittaa sitä, että tieto tai kokemus saa aikaan jonkun reaktion. Ihminen tai ihmiset havaitsevat asian ja ryhtyvät sen jälkeen toimimaan tai avaavat keskustelun. Tiedonvaihdannassa tieto jalostuu ja tarkentuu. Erilaisia tiedonvaihdannan suhteita syntyy jatkuvasti, ja ihmiset ovat erilaisissa rooleissa tiedonvaihdannassa. Asiantuntijaorganisaatioissa kukaan ei voi sanoa olevansa vastuun ulkopuolella. Tiedonvaihdannan osapuolet ovat ajattelevia ihmisiä, jotka kommunikoivat keskenään. Välineellä ei ole merkitystä. (Juholin 2008, 86, 90, 91)

3.2 Tietotyössä tarvitaan vuorovaikutusosaamista

Tietotyön tekeminen vaatii Juholinin määritelmän (2008, 13, 21) mukaan lihaskunnon sijaan aivoja ja sosiaalista käyttäytymistä. Tieto ei ole ulkopuolelta tuotavaa viisautta, vaan yhdessä synnyttävää ja jalostettavaa. Tietotyön tekeminen edellyttää monenlaista ongelman tunnistamis- ja ratkaisukykyä, kuten strategista päätöksentekoa ja suunnittelua.

Tietotyön vaihdannan raaka-aine ja lopputulos on dataa, informaatiota, tietoa tai viisautta. Työ on usein itsenäistä suunnittelua, joka vaatii asiantuntemusta ja tiedon soveltamista sekä val-

miuksia tietotekniikan käyttöön. Asiantuntijat nojaavat teoreettisen tiedon, analyysivälineiden sekä hiljaisen tiedon ja arviointitaitojen yhdistelmään. (Juholin 2008, 27)

Vaikka puhe tietotyöstä on vakiintunut yleiskieleenkin, mitään yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää tälle käsitteelle ei ole. Tietotyön ohella puhutaan tavallisesti myös informaatioammateista tai tietointensiivisestä työstä. (Pyöriä 2006, 24)

Informaation tuottamiseen, käsittelyyn ja välittämiseen liittyvät ammatit ovatkin nousseet hallitsevaan asemaan. Vielä vuonna 1980 kolmannes kaikista työllisistä työskenteli erilaisissa informaatioammateissa, mutta 2000-luvulla näiden ammattien osuus on vakiintunut noin 50 prosenttiin. (Pyöriä 2006, 24, 26) Tietotyötä ei voi tehdä ilman vuorovaikutus- ja viestintäosaamista.

Juholinin (2008, 27, 28) mukaan tietotyöläinen määritellään usein seuraavin kriteerein

- a) hän käyttää työssään informaatioteknologiaa,
- b) työ on keskeisiltä osiltaan riippumatonta suunnittelua ja ideointia,
- c) hänellä on vähintään toisen asteen ammatillinen koulutus

Härmän ym. (2000, 161) mukaan tietointensiiviselle työlle eli tietotyölle tunnusomaista ovat tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn ja uuden tiedon tuottamiseen liittyvät työn vaatimukset. Tietointensiivistä työtä tehdään usein tieto- ja viestintäteknologian avulla, ja työlle on ominaista osaamisen suuri merkitys yksittäisten työntekijöiden, työryhmien ja työorganisaatioiden tasolla.

Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli ei välttämättä toimisi esimerkiksi perinteisissä teollisuusyrityksissä, joissa työ ei perustu tiedon tuottamiseen, välittämiseen ja käsittelyyn. Malli ei myöskään todennäköisesti toimisi kovin hyvin sellaisissa maissa, joissa työyhteisöt toimivat edelleen perinteisesti, hierarkkisesti ja johtajakeskeisesti, ja joissa asemavalta määrää puhevaltaa. Tällaisissa työyhteisöissä viestintä on loitontavaa, joka työntää ihmisiä etäälle toisistaan, jolloin myös yhteinen ymmärrys sekä tieto ja tietämys ovat vaarassa. (Juholin 2008, 59)

3.3 Työyhteisöviestinnän uuden agendamallin soveltuminen Viestintävirastolle

Työyhteisöviestinnän kehittäminen uuden agendamallin pohjalta sopi hyvin Viestintävirastolle, sillä malli pohjautuu suomalaisten tietotyötä tekevien asiantuntijoiden kokemuksiin työstä, joka

on yhä enemmän viestintää. Viestintävirasto on mitä parhain esimerkki tietotyötä tekevstä asiantuntijaorganisaatiosta.

Tiedon ja asiantuntemuksen lisäksi tarvitaan kykyä niiden vaihdantaan ja levittämiseen, kuten Viestintäviraston asiantuntijoiden monipuolisessa ja vaativassa ohjaus-, suunnittelu- ja valvontatyössä.

Kuten Viestintäviraston asiantuntijatyössä, itsenäinen tietoyö edellyttää kykyä hankkia tietoa, erottaa tieto informaatiosta, jäsentää ongelmia, hahmottaa kokonaisuuksia, asettaa tavoitteita, kehittää ratkaisuvaihtoehtoja, tehdä päätöksiä, kantaa vastuuta, arvioida omaa suoritusta ja kehittää omaa ammattitaitoa. (Juholin 2008, 27)

Viestintäviraston kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijat ovat tasavertaisia ja itseohjautuvia tiedon tuottajia, jalostajia ja vaihtajia. He ovat myös kriittisiä kaiken tiedon suhteen eivätkä välttämättä sulata ulkopuolisten viisauksia. He kyseenalaistavat myös johdon näkemyksiä. Tällainen työyhteisö on energisoiva, jossa ihmiset kokevat voivansa tehdä, mitä osaavat ja haluavat, olevansa tekemässä tärkeitä asioita, voivansa vaikuttaa asioihin sekä oppivansa ja kehittyvänsä. Energisoiva työyhteisö syntyy ja elää lähentävällä viestinnällä, jolle ovat ominaisia yhteinen keskustelukulttuuri, mutkaton tiedon vaihdanta ja mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön asioihin. (Juholin 2008, 60)

4 Menetelmävalinnat ja niiden perustelut

Kehittämishankkeessa sovellettiin casemenetelmää.

Yin (2003, 13) määrittelee casetutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan jotakin samanaikaista ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä. Viestintäviraston kehittämishankkeessa ilmiö oli sisäinen viestintä, jota tutkittiin nimenomaan sen luonnollisessa ympäristössä eli Viestintävirastossa.

Casetutkimuksen ei tarvitse olla pelkästään kvalitatiivinen, vaan aineiston keruussa voi käyttää myös kvantitatiivista aineistoa (Yin 2003, 14). Kehittämistehtävässäni käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista aineistoa.

Nykytilan arviointi tehtiin puolistrukturoituna kyselynä Viestintäviraston koko henkilöstölle. Kyselyn etuna oli mielestäni se, että sillä voitiin kartoittaa viestinnän tilannetta ja kehittämis-

tarpeita, tulokset voitiin yleistää koko virastoa koskeviksi ja se antoi yleiskuvan lähtötilanteesta. Kehittämishankkeessani pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä oli kvalitatiivinen, haastattelu-tyyppinen keskustelu työryhmässä.

Casetutkimukselle on ominaista, että siinä käytetään lähteenä monenlaista empiiristä aineistoa (Yin 2003, 14). Näitä voivat olla esimerkiksi havainnointi, haastattelu, dokumentit ja numeeriset aineistot.

Kehittämishankkeessani käytettiin empiiristä aineistoa monipuolisesti hyödyksi, joten senkin puolesta casemenetelmä soveltui kehittämishankkeeseen.

Lomakekyselyn ja ryhmäkeskustelujen lisäksi lähdeaineistona olivat omat havaintoni. Myös aiempia Viestintävirastossa toteutettuja viestintä- ja työhyvinvointikyselyjä käytettiin kehittämishankkeessa lähdeaineistona.

Casetutkimuksessa tutkimus on kytkettävä aikaisempaan teoriaan, kuten aihe-aluetta käsittelevään aikaisempaan kirjallisuuteen, tutkimuksiin, artikkeleihin ja malleihin, jotka muodostavat pohjan oman tutkimuksen analyysiin ja tulkintoihin (Yin 2003, 28). Viestintäviraston kehittämishanke kytkeytyi Työyhteisöviestintä TYVI 2010 -tutkimus- ja kehittämishankkeeseen, jonka tuloksena on syntynyt Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli.

Kehittämishankkeen kohteena oli yksi tietty organisaatio eli Viestintävirasto, joten kyseessä oli 1-tapaustutkimus (single-case study). Kuten viraston kehittämishankkeessa, 1-tapaustutkimukselle on tyypillistä, että siinä testataan olemassa olevaa teoriaa (critical case). (Yin 2003, 40) Kehittämishankkeen tarkoituksena oli testata TYVI 2010 -tutkimus- ja kehittämishankkeessa syntynyttä Työyhteisöviestinnän uutta agendamallia ja sitä kautta saada aineksia oman viestinnän arviointiin ja kehittämiseen.

Yin (2003, 109) luettelee viisi erilaista tiedon analysointimenetelmää. Erityisen tärkeää analysointimenetelmiä valittaessa on miettiä, mitä tutkitaan ja miten se tulisi tehdä (Yin 2003, 138).

Aineiston analyysi koostuu aineiston tutkimisesta, luokittelusta, taulukoinnista, testauksesta tai muulla tavalla yhdistelemällä kvantitatiivista ja kvalitatiivista aineistoa. (Yin 2003, 109)

Viestintäviraston kehittämishankkeessa aineiston analysoinnin tavoitteena oli löytää toistuvia, tyypillisiä piirteitä ja säännönmukaisuuksia sisäisen viestinnän tilasta vertaamalla niitä Työyhteis-

söviestinnän uuteen agendamalliin. Kehittämishankkeeseen sopi tiedon analysointimenetelmäksi parhaiten mallin sovitus (pattern-matching). Siinä oman aineiston pohjalta laadittua mallia verrataan jo olemassa olevaan malliin. (Yin 2003, 116)

5 Laadun ohjaus

Yin (2003, 33-39) listaa neljä kriteeriä, joilla tutkimuksen laatua voidaan arvioida. Viestintäviraston kehittämishankkeen validiteettia voitiin parantaa kiinnittämällä huomiota rakenteelliseen validiteettiin (construct validity), jossa on tärkeää löytää oikeat mittarit mittaamaan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Rakenteellista validiteettia voi nostaa keräämällä aineistoa monenlaisista lähteistä (multiple source of evidence), merkitsemällä päättelyketju näkyviin, jolla lukija voi seurata, miten yksittäisestä kysymyksestä on päädytty johtopäätöksiin sekä antamalla tutkimus haastateltavien luettavaksi ja kommentoitavaksi.

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mitattaessa tai havainnoitaessa samaa asiaa toistuvasti, saadaan sama tulos. Yhteiskunnallisia tutkimuksia toistetaan käytännössä harvoin, joten reliabiliteetti voidaan ymmärtää huolellisuutena vastausten ymmärtämisessä, tallentamisessa ja käsittelyssä. (Ylikerälä, J. 2007)

Viestintäviraston kehittämishankkeen reliabiliteettia voi parantaa huolellisella ja yksityiskohtaisella dokumentoinnilla ja raportoinnilla. Esimerkiksi kaikki työryhmän kokoukset ja ohjaajien tapaamiset ja muut kehittämishankkeeseen liittyvät kokoukset dokumentoitiin huolellisesti.

Lisäksi laadun varmistamiseksi työ suunniteltiin alusta asti huolellisesti, jotta kaikki asianosaiset tiesivät, mitä ollaan tekemässä ja mitä tavoitellaan. Myös kyselylomakkeen sanamuotoihin kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta vastaajat ymmärsivät, mitä siinä kysytään. Lomake myös testattiin etukäteen viestinnän työntekijöillä, muutamalla ulkopuolisella henkilöllä sekä Haaga Helia ammattikorkeakoulun kvantitatiivisen kurssin ohjaajilla ja opiskelijoilla. Lisäksi laatua paransi se, että kehittämishankkeeseen osallistuvien roolit ja vastuut määriteltiin selkeästi. Laatua voitiin parantaa myös mm. työhön osallistuvien henkilöiden valinnalla. Perustettavan työryhmän jäseniksi valittiin henkilöitä, joilla on erilaista osaamista ja erilaisia näkemyksiä ja jotka työskentelevät erilaisissa työtehtävissä. Työryhmän perustamisessa korostettiin myös sitä, että parhaaseen tulokseen päästään, jos tiimin jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen. Muutama ehdotettu työryhmän jäsen vaihtuikin tästä syystä. Luotettavuuden peruslähtökohtana oli, että työryhmäläiset voivat esittää mielipiteensä ja ajatuksensa avoimesti, jotta vastauksiin voi luottaa.

Hankkeen etenemisen ja laadun seuraamiseksi sovittiin tarkistuspisteet pääohjaajan ja työelämän edustajien kanssa.

6 Viestinnän nykytilan arviointi Viestintävirastossa

6.1 Nykytilan arvioinnin tutkimusongelma

Nykytilan arviointi toteutettiin kehittämishankkeen aluksi kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka tyytyväisiä Viestintäviraston työntekijät ovat viraston viestintään. Viestintäviraston työntekijät saivat arvioida Viestintäviraston viestintää Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin (Juholin 2007, 90) teemojen avulla:

- Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu -> seurauksena ymmärrys
- Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihtamisessa -> seurauksena ajan tasalla oleminen ja arvostuksen kokemus
- Tunnelma -> seurauksena kuulumisen kokemus
- Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä -> seurauksena sitoutumisen kokemus
- Yhdessä tekeminen ja oppiminen -> seurauksena sitoutuminen, yksilöiden ja koko työyhteisön osaamisen kehittyminen
- Viestintäfoorumien hyödyntäminen -> seurauksena kaikkien osallistumisen ja osallisuuden vahvistuminen

6.2 Nykytilan arvioinnin tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tietoa kaikilta Viestintäviraston työntekijöiltä viestinnän nykytilasta, jota voitiin hyödyntää työyhteisöviestinnän kehittämisessä kehittämishanketta varten perustetussa työryhmässä keskustelun pohjana.

Kysely oli myös tarkoitus toistaa kehittämishankkeen toimenpiteiden toteutusten jälkeen, jolloin tuloksia voi hyvin vertailla keskenään. Kyselyä ei kuitenkaan sellaisenaan toistettu, vaan hankkeen tuloksia ja kehitystä arvioitiin itsearvioinnilla sekä toteutuneilla toimenpiteillä.

Nykytilan arviointi tehtiin puolistrukturoituna kirjekyselynä internetissä. Kysely toteutettiin Viestintävirastossa käytössä olevalla Webropol-kysely- ja tiedonkeruutyökalulla.

Internetkysely valittiin menetelmäksi sen takia, että se on tehokkain, nopein ja vaivattomin keino tavoittaa laajakin kohderyhmä. Viestintävirastossa on työntekijöitä noin 250, ja kaikki pääsevät omilta työkoneiltaan helposti internetiin. Lisäksi työntekijät ovat tottuneita vastaamaan sähköisiin kyselyihin. Kyselyn etuna on myös se, että tuloksista saadaan yleistettäviä päätelmiä ja se antaa yleiskuvan lähtötilanteesta (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2002, 167).

Kyselylomakkeen kysymyksiä käsiteltiin ensimmäisen kerran ohjausryhmän kokouksessa, jossa ohjausryhmän jäsenet antoivat lukuisia kehittämisehdotuksia kysymysten muotoiluun ja rakenteeseen. Isoin muutos oli kysymysten lajittelu Työyhteisöviestinnän uusi agenda -teemojen mukaan.

Kyselylomakkeen kysymykset testattiin Viestintäviraston viestinnän tulosalueen työntekijöillä ennen sen julkaisua. Kyselylomake lähetettiin 11 tulosalueen työntekijälle sähköpostin liitteenä, ja työntekijöitä pyydettiin kommentoimaan kysymyksiä sekä niiden ymmärrettävyyttä. Koska testaajat ovat viraston työntekijöitä, he kuuluvat samalla tutkimuksen kohderyhmään. Kysymyksiin tuli vain pieniä muutoksia, ja testaajat pitivät kysymyksiä hyvinä.

Kyselylomake lähetettiin kommentoitaviksi myös Kvantitatiivinen tutkimus -opintojakson ohjaajalle Aki Taanilalle. Hänen mielestään se oli kattava ja hyvältä vaikuttava lomake. Teemoihin jakaminen oli hänen mielestään hyvin onnistunut. Tosin hän piti lomaketta melko pitkänä, mutta vastaajan kannalta kuitenkin suhteellisen nopeana vastata, koska asteikko on useimmissa kysymyksissä sama. Myös opintojakson pientyöryhmäläiset kommentoivat lomaketta, ja kommentit otettiin mahdollisuuksien mukaan huomioon.

Kysely lähetettiin Viestintäviraston työntekijöille (246 henkilöä) sähköpostitse 9.4.2008. Vastausaika oli 2.5.2008 asti. Ensimmäinen muistutusviesti lähetettiin sähköpostilla 21.4.2008. Toinen muistutusviesti lähetettiin sähköpostilla 29.4.2008. Kolmas muistutusviesti lähetettiin 5.5.2008, jolloin vastausaika jatkettiin 7.5. asti lisävastausten saamiseksi.

Kyselyyn vastasi lopulta 86 henkilöä, joten vastausprosentti oli 35 %. Hylättyjä vastauksia ei ollut. Tutkimuskysymykset ovat liitteessä 1.

Perusjoukko koostui kaikista Viestintäviraston työntekijöistä, joita tutkimushetkellä oli 246. Perusjoukosta oli käytettävissä sähköpostirekisteri, jota käytettiin kyselylinkin lähettämisessä. Osoyksikkö oli koko Viestintäviraston organisaatio.

Tutkimus oli kokonaistutkimus, jossa tutkittiin koko perusjoukko. Se oli luontevin tapa toteuttaa tutkimus, koska tutkimus oli mahdollista toteuttaa vaivattomasti koko perusjoukolle.

Webropolista saatu aineisto siirrettiin Excelin kautta käsiteltäväksi SPSS-tilasto-ohjelmaan. Kyselyn tulokset analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelmalla ja ristiintaulukoitiin kolmen taustatekijän mukaan eli iän, tehtäväryhmän sekä työssäoloajan mukaan. Tulosaluekohtaista ristiintaulukointia ei tehty, sillä tulosalueiden vastausmäärät olivat niin erilaiset, että ne eivät olisi antaneet oikeasuuntaista kuvaa eri tulosalueiden välisestä tilanteesta.

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mitattaessa tai havainnoitaessa samaa asiaa toistuvasti, saadaan sama tulos. Yhteiskunnallisia tutkimuksia toistetaan käytännössä harvoin, joten reliabiliteetti voidaan ymmärtää huolellisuutena vastausten ymmärtämisessä, tallentamisessa ja käsittelyssä. (Ylikerälä, J. 2007)

Kyselytutkimuksen reliabiliteettia on pyritty parantamaan olemalla koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen. Satunnaisia virheitä on pyritty välttämään tietojen keräämisessä siten, että vastaajat ovat voineet täyttää lomakkeen itse sähköisesti eikä välissä ole ollut haastattelijaa, joka olisi voinut merkitä vastaukset väärin. Toki vastaajat ovat voineet itse merkitä vastauksensa toisin kuin ovat tarkoittaneet, mutta tällaisia inhimillisiä virheitä lomakkeiden täyttämässä ei voi estää.

Kyselylomakkeesta pyrittiin myös tekemään niin helppo vastata kuin mahdollista muun muassa pitämällä asteikko samana kaikissa kysymyksissä, jolloin väärynmäärrysten määrä olisi mahdollisimman pieni. Lomakkeen testaamisella varmistettiin lomakkeen yksinkertaisuus, ymmärrettävyys ja helppous. Webropol-kyselyssä oli käytössä myös pakotettu vastaus, jolloin vastaaja ei vahingossa voinut jättää kysymykseen vastaamatta. Avoimet vastauskentät olivat vapaaehtoisia.

Vastausaineiston siirto Webropolista SPSS-tilasto-ohjelmaan tehtiin huolellisesti ja tarkasti annettujen ohjeiden mukaan. Myös tulosten käsittely, kuten ristiintaulukoinnit, tehtiin SPSS-tilasto-ohjelmassa huolellisesti ohjeiden mukaisesti.

Kyselytutkimuksen reliabiliteettia on pyritty lisäksi parantamaan huolellisella ja yksityiskohtaisella dokumentoinnilla ja raportoinnilla.

Yin (2003, 33-39) listaa useita kriteereitä, joilla tutkimuksen laatua voidaan arvioida. Kyselytutkimuksessa validiteettia voitiin parantaa kiinnittämällä huomiota rakenteelliseen validiteettiin (construct validity), jossa on tärkeää löytää oikeat mittarit mittaamaan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Koska kyselytutkimus pohjautui Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malliin ja kysymykset laadittiin agendamallin teemojen pohjalta, kysymykset oli helppo kohdistaa oikeisiin asioihin käyttäen apuna mallia. Validiteetin toteutumista voitiin parantaa testaamalla kysymykset sekä hankkeen ohjausryhmällä että tutkimuksen kohderyhmällä.

Yinin (2003, 33-39) mukaan rakenteellista validiteettia voi myös nostaa keräämällä aineistoa monenlaisista lähteistä (multiple source of evidence). Kehittämishankkeen työryhmä käytti tutkimuksen tuloksia yhtenä lähteenä arvioidessaan viestinnän vahvuuksia ja kehittämiskohteita, joten pelkän kyselytutkimuksen perusteella työryhmä ei ole omia johtopäätöksiään tehnyt. Arviointiin on vaikuttanut myös työryhmäläisten omien havaintojen kerääminen sekä työryhmäläisten kuulemat kokemukset muilta työyhteisön jäseniltä.

Rakenteellista validiteettia voi parantaa myös merkitsemällä päättelyketju näkyviin, jolla lukija voi seurata, miten yksittäisestä kysymyksestä on päädytty johtopäätöksiin. Kyselytutkimuksen johtopäätösten tekemisessä on pyritty merkitsemään päättelyketju näkyviin. (Yin 2003, 33-39)

Kato eli vastaamatta jättäneet voivat aiheuttaa systemaattista virhettä esimerkiksi silloin, kun kato kohdistuu johonkin tiettyyn ryhmään (Häyrynen 2006). Kyselytutkimukseen saatiin vastauksia kaikilta tulosalueilta sekä ikä-, työssäoloaika- ja ammattiryhmistä. Tv-maksut-tulosalueen vastausmäärä jäi tosin erittäin pieneksi, mikä on jonkin verran voinut vaikuttaa tuloksiin. Myös viestintämarkkinat ja -palvelut -tulosalueen vastausprosentti jäi selvästi alle koko tutkimuksen vastausprosentin. Koska tulosalueiden vastaajamäärät olivat hyvin erilaiset, tulosten analysoinnissa tulosaluekohtaisia ristiintaulukointeja ei ole tehty eikä täten myöskään verrattu eri tulosalueella työskentelevien vastauksia.

Tästä huolimatta vastausprosentti 35 % on Haaga-Helia ammattikorkeakoulun viestinnän opettajien Heta-Liisa Malkavaaran ja Tanja Vesala-Varttalan mukaan hyvin tyyppillinen vastausprosentti tämäntyyppisissä viestintäkyselyissä.

6.3 Nykytilan arvioinnin tulosten esittely

6.3.1 Taustatiedot

Kyselyn taustatietoina kysyttiin vastaajien tulosaluetta, ikää, tehtäväryhmää sekä työssäoloaika Viestintävirastossa.

Viestintäviraston tulosalueet ovat hyvin eri kokoisia muutaman henkilön tulosalueesta kymmenien työntekijöiden tulosalueisiin. Kyselyyn saatiin vastauksia jokaiselta tulosalueelta, mutta vastaajien osuus tulosalueittain vaihteli hyvin paljon. Suhteellisesti heikoin osallistumisaste oli tv-maksut-tulosalueella, kun taas lähes kaikki viestintä ja asiakaspalvelu -tulosalueen työntekijöistä vastasi kyselyyn.

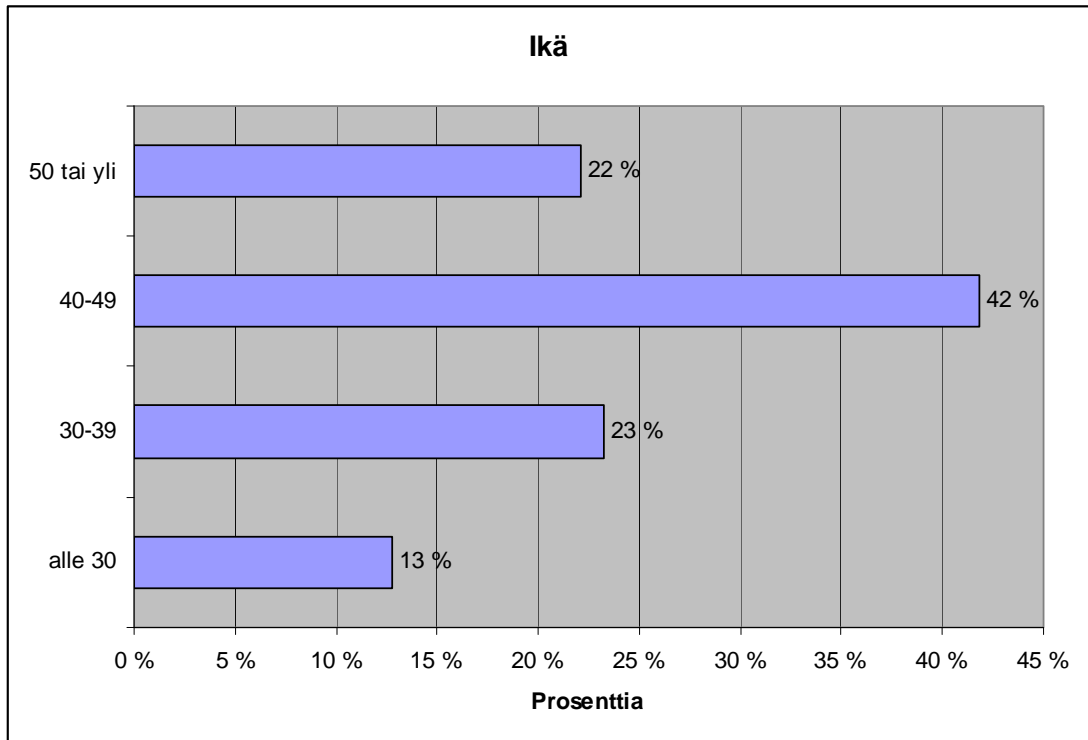
Tv-maksut-tulosalueen heikko osallistumisaste saattaa johtua siitä, että tulosalueen työntekijät ovat usein muita passiivisempia. Se saattaa johtua siitä, että tulosalue on sijainnut aiemmin fyysisesti eri toimipisteessä kuin muut työntekijät ja tulosalueen työntekijät ovat hyvin eristäytyneet eivätkä he ehkä tunne yhteenkuuluvaisuuden tunnetta muun viraston kanssa. Sen sijaan on hyvin ymmärrettävää, että viestintä ja asiakaspalvelu -tulosalueen työntekijät vastasivat aktiivisesti kyselyyn, sillä tutkimuksen alkulähde on kyseisellä tulosalueella ja työntekijät olivat sen takia todennäköisesti motivoituneimpia vastaamaan kyselyyn.

Tulosalueiden välisten vastaajamääräerojen takia tulosten analysoinnissa ei ole tehty tulosaluekohtaista ristiintaulukointia, sillä se ei olisi antanut oikeaa kuvaa eri tulosalueiden välisestä tilanteesta.

TAULUKKO 1. Vastaajan tulosalue (n=86)

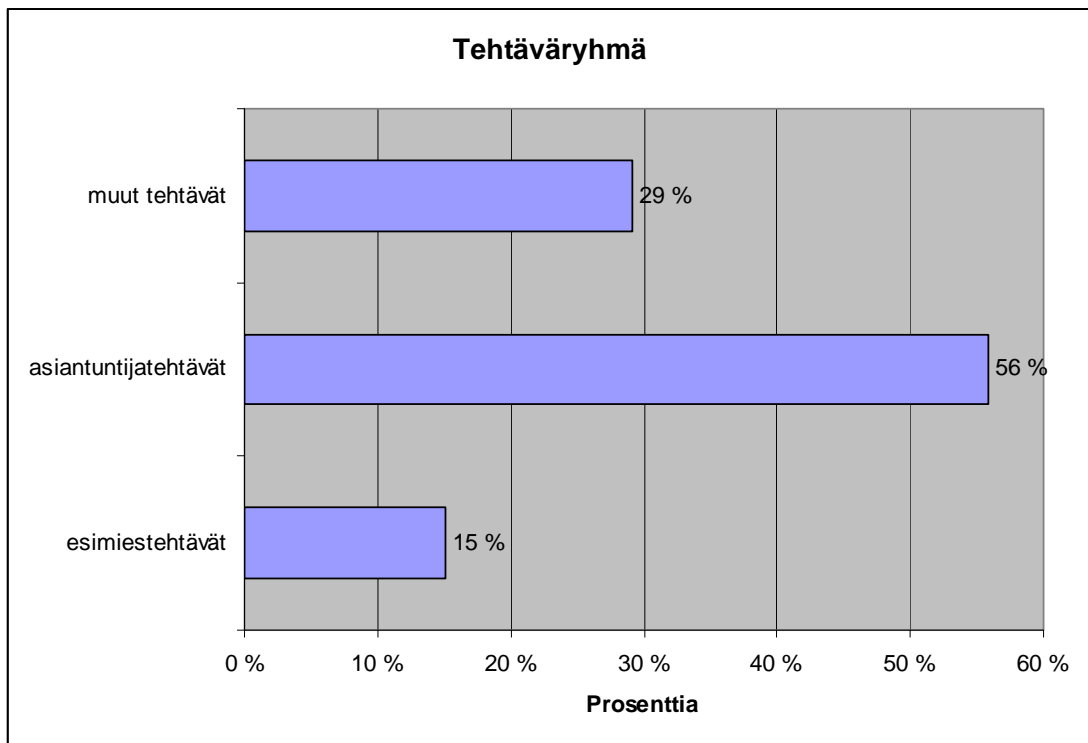
| Tulosalue | Lukumäärä | Prosenttia vastaajista | Prosenttia tulosalueesta |
|------------------------------------|-----------|------------------------|--------------------------|
| Radiotaajuudet | 29 | 34 % | 44 % |
| Verkot ja turvallisuus | 21 | 21 % | 48 % |
| Viestintä ja asiakaspalvelu | 9 | 10 % | 90 % |
| Kehitys ja tuki | 8 | 9 % | 32 % |
| Viestintämarkkinat ja -palvelut | 7 | 8 % | 23 % |
| Tv-maksut | 6 | 7 % | 11 % |
| Tietotekniikka | 5 | 6 % | 38 % |
| Ylin johto ja kansainväliset asiat | 1 | 1 % | 25 % |
| Yhteensä | 86 | 100 % | |

Kyselyyn vastanneiden ikä kuvaa hyvin koko viraston ikärakennetta. Viestintäviraston keski-ikä vuonna 2007 oli 43,6 vuotta (Viestintävirasto 2007, 22).



KUVIO 1. Vastaajan ikä (n=86)

Vastaajien tehtäväryhmät kuvaavat myös hyvin Viestintäviraston organisaatiota. Viestintävirasto on asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijaorganisaatiolle on ominaista, että työ on standardoimatonta ja luovaa, yksilöistä riippuvaa ja monimutkaista ongelmanratkaisua (Juholin 2006, 10).



KUVIO 2. Vastaajan tehtäväryhmä (n=86)

6.3.2 Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu

Kyselyn tulosten mukaan vastaajat kokevat tyytymättömyyttä isoista asioista erityisesti organisaatiomuutoksista, henkilöstöpolitiikasta ja -suunnitelmista sekä toimintaympäristön muutoksista ja näkymistä keskustelemiseen ja tiedon jakamiseen. Tulosten mukaan organisaatiomuutoksista keskustelu myös jakaa eniten vastaajien mielipiteitä. Tämä saattaa johtua siitä, että osa Viestintäviraston henkilöstöstä on joutunut lähiaikoina organisaatiomuutosten kohteeksi, jolloin keskustelutarve olisi heille ollut erityisen tarpeellista. Kaikkia organisaatiomuutokset eivät ole kuitenkaan henkilökohtaisesti koskettaneet, mutta tulosten mukaan on selvää, että läpi organisaation muutoksista kaivattaisiin lisää keskustelua.

Tyytyväisimpiä vastaajat ovat missiosta ja toiminta-ajatuksesta, johtoryhmän päätöksistä sekä visiosta keskustelemiseen ja tiedon jakamiseen.

Yllä ei näyttänyt olevan merkittävää vaikutusta kyselyn tuloksiin. Esimiestehtävissä olevat ovat asiantuntijatehtävissä ja varsinkin muissa tehtävissä työskenteleviä tyytyväisempiä isoista asioista keskustelemiseen ja tiedon jakamiseen. Tämä saattaa johtua siitä, useimmat mainituista isoista asioista ohjaavat viraston toimintaa, ja ne ovat esimiehille välttämättömiä toiminnan suun-

nittelussa. Lisäksi isot asiat ovat johtotason käsittelyn tuloksia, joten luonnollisesti esimiehet ovat myös tyytyväisempiä niistä keskusteluun.

Vähän aikaa virastossa työskennelleet ovat pääsääntöisesti pidemmän aikaa työskennelleitä tyytyväisempiä isoista asioista keskustelemiseen. Se voi johtua siitä, että uudet työntekijät saavat töihin tullessaan paljon tietoa viraston toiminnasta ja myös isoista asioista keskustellaan heidän kanssaan.

TAULUKKO 2. Tyytyväisyys isoista asioista keskustelemiseen ja tiedon jakamiseen, kaikki vastaajat (asteikko 1–5, suurempi arvo merkitsee suurempaa tyytyväisyyttä)

| Iso asia | Keskiarvo | Keskihajonta | n |
|--|------------------|---------------------|----------|
| Missiosta ja toiminta-ajatuksista | 3,8 | 1,0 | 79 |
| Johtoryhmän päätöksistä | 3,7 | 0,9 | 84 |
| Visiosta | 3,5 | 1,0 | 82 |
| Sisäisistä ohjeista | 3,4 | 0,9 | 85 |
| Strategioista | 3,2 | 0,8 | 82 |
| Kehityshankkeista | 3,2 | 0,8 | 80 |
| Viraston taloudellisista toiminta- edellytyksistä | 3,1 | 0,9 | 80 |
| Toimintaympäristön muutoksis- ta ja näkymistä | 3,0 | 0,9 | 80 |
| Organisaatiomuutoksista | 2,9 | 1,1 | 83 |
| Henkilöstöpolitiikasta ja - suunnitelmista | 2,8 | 1,0 | 82 |

Tuloksista voisi vetää johtopäätöksen, että viime vuoden Viestintäviraston vision ja mission tuoreutuskoulutus on onnistunut, sillä vastaajien mukaan näistä asioista keskustellaan ja jaetaan tietoa riittävästi. Missiosta ja toiminta-ajatuksista keskustelu ja tiedon jakaminen toisaalta jakaa jonkin verran mielipiteitä ja myös en osaa sanoa -vastauksia on muita kohtia enemmän. Tyytyväisyys johtoryhmän päätöksistä keskustelemiseen ja tiedon jakamiseen on yllättävän suuri, sillä johtoryhmätason viestinnän kehittäminen on noussut isoksi kehittämiskohteeksi hanketta varten perustetussa työryhmässä. Vastauksissa on voitu arvioida sitä, että johtoryhmän pöytäkirjat jaetaan säännöllisesti Viestintäviraston intranetin kautta.

Vastaajilta kysyttiin myös samojen asioiden tärkeyttä oman työn kannalta. Sisäisiä ohjeita, toimintaympäristön muutoksia ja näkymiä sekä henkilöstöpolitiikkaa ja -suunnitelmia pidetään tärkeimpinä isoina asioina oman työn kannalta. Tuloksista voisi vetää sen johtopäätöksen, että tärkeimmiksi arvioidut asiat ovat jokapäiväisessä arkityössä tarvittuja tietoja, kuten sisäiset ohjeet. Sen sijaan vähemmän tärkeiksi koetut asiat ovat isompia kokonaisuuksia, kuten visio, missio, strategiat ja taloudelliset toimintaedellytykset, joiden merkitystä ei ehkä koeta niin tärkeiksi jokapäiväisessä työssä.

Siitä huolimatta, että missiosta ja visiosta vastaajien mielestä jaetaan tietoa ja keskustellaan riittävästi, niitä ei pidetä kovin tärkeinä oman työn kannalta.

Nuorille moni iso asia on tärkeämpi kuin vanhemmille. Se saattaa johtua siitä, että nuoret ovat työelämässä vielä kokemattomia ja tarvitsevat tietoa muita enemmän oppiakseen niistä. Työsäoloajalla ei sen sijaan näyttänyt olevan merkittävää vaikutusta tuloksiin.

Esimiestehtävissä oleville isot asiat ovat tärkeämpiä kuin asiantuntijatehtävissä ja muissa tehtävissä työskenteleville. Tuloksesta voisi vetää johtopäätöksen, että esimiestehtävissä olevat tarvitsevat työssään ja toiminnan suunnittelussa muita enemmän isojen asioiden käsittelyä.

6.3.3 Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa

Yksi kyselyn heikoimmista arvioista sai tulosalueiden välisen viestinnän toimivuus. Erityisesti yli 40-vuotiaat ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät pitivät tulosalueiden välistä viestintää muita huonompana. Tuloksesta voisi vetää johtopäätöksen, että erityisesti asiantuntijatehtävissä työskentelevät tarvitsevat oman asiantuntijatyönsä hoitamiseen tietoa laajasti läpi koko organisaation.

Vastaajat ottavat mielestään aktiivisesti selvää omaan työhön liittyvistä asioista, pääsevät tehtävien kannalta tarpeelliseen tietoon sekä huolehtivat oman vastualueen tiedon saattamisesta muille.

TAULUKKO 3. Väittämien toteutuminen, kaikki vastaajat (asteikko 1–5, suurempi arvo merkitsee suurempaa samanmielisyyttä)

| Väittämä | Keskiarvo | Keskihajonta | n |
|----------|-----------|--------------|---|
|----------|-----------|--------------|---|

| | | | |
|--|-----|-----|----|
| Otan aktiivisesti selvää työhöni liittyvistä asioista | 4,0 | 0,7 | 86 |
| Minulla on pääsy tehtävieni ja tavoitteideni kannalta tarpeelliseen tietoon | 4,0 | 0,8 | 86 |
| Huolehdin oman vastuualueeni, projektin tms. tiedon saattamisesta niille, jotka tietoa tarvitsevat | 3,9 | 0,8 | 86 |
| Viestintä omassa lähityöyhteisössäni on toimivaa | 3,8 | 0,9 | 86 |
| Viestintä yksiköiden välillä on toimivaa | 3,4 | 0,8 | 83 |
| Saan omaan työhöni liittyen riittävästi tietoa muilta heidän vastualueistaan, projekteistaan tms. | 3,3 | 0,8 | 86 |
| Kaipaen lisää ohjeistusta erilaisiin viestintää vaativiin tilanteisiin | 2,9 | 0,9 | 81 |
| Viestintä tulosalueiden välillä on toimivaa | 2,8 | 0,9 | 82 |

Nuorten alle 30-vuotiaiden arviot olivat vanhempia paremmat. Erityisesti nuoret pitävät viestintää omassa lähityöyhteisössään vanhempia toimivampana. Nuoret kaipaavat selvästi vanhempia enemmän lisää ohjeistusta viestintää vaativiin tilanteisiin.

Nuorten positiivinen suhtautuminen saattaa johtua siitä, että nuoret ovat vanhempia sosiaalisempia ja osaavat myös arvostaa hyvin toimivaa viestintää. Kokemattomimpina työntekijöinä nuoret myös ihan aiheestakin kaipaavat sääntöjä ja ohjeistusta mm. viestintää vaativiin tilanteisiin.

Esimiesten arviot olivat asiantuntija- ja muissa tehtävissä työskenteleviä paremmat. Erityisesti esimiehet ovat muita tyytyväisempiä pääsyyn tehtävien ja tavoitteiden kannalta tarpeelliseen tietoon. Tämä saattaa johtua siitä, että esimiehet asemansa perusteella pääsevät helpommin tiedon lähteille.

Myös vähän aikaa virastossa työskennelleiden arviot olivat pidemmän aikaa työskennelleitä paremmat. Erityisesti uudet työntekijät pitivät viestintää omassa lähityöyhteisössä ja yksiköiden välillä muita toimivampana.

Pidempään työskennelleiden kriittisempi suhtautuminen asioihin voi johtua siitä, että kokemuksen myötä tulee myös vaativammaksi ympäristön suhteen. Nuori ja kokemattomampi työntekijä ei ehkä osaa vielä vaatia asioita. Nuorempien työtehtävätkin ovat usein sellaisia, että ne eivät vaadi työyhteisöltä niin paljon. Vanhemmat ovat usein selvästi nuorempia kriittisempiä.

Ajantasatiedon osallisuuteen ja vaihdantaan liittyen vastaajat saivat vielä tarkentaa avoimena vastauksena, millaisena he näkevät oman roolin työyhteisöviestinnässä ja tiedonkulussa ja millaisen sen haluaisi olevan. Avokysymykseen vastasi 17 henkilöä

Avoimet vastaukset kvantifioituina:

| Rooli | Mainintoja |
|---|-------------------|
| Aktiivinen viestintään osallistujan rooli (sisäistänyt tiedon tuottamisen, jakamisen, hankkimisen, suodattamisen) | 9 |
| Välittäjän rooli | 3 |
| Kerron jos on kerrottavaa -rooli | 3 |
| Vastauksia, joita ei voi roolittaa | 2 |

Jopa yli puolet avoimeen kysymykseen vastanneista piti omaa roolia aktiivisena. Toisaalta on muistettava, että kyselylomakkeissa vastaajat saattavat vastata niin kuin olettavat, että pitää vastata. Voi myös olla, että 17 avovastaajaa ovat ylipäänsä ne kaikkein aktiivisimpia viestijöitä. Avovastauksista voisi kuitenkin vetää johtopäätöksen, että ainakin osa työntekijästä näkee viestintäosaamisen olevan osa ammattiosaamista.

6.3.4 Tunnelma

Heikoimman arvion kyselyn tunnelmaosuudessa sai johtajien ja esimiesten vuorovaikutuksen edistäminen omalla esimerkillään. Parhaan arvion sai oma rooli aktiivisena vuorovaikutuksen edistäjänä työyhteisössä. Tulos johtunee siitä, että oman toiminnan puutteita ei nähdä yhtä selvästi kuin muiden ja omaa toimintaa on muutenkin vaikea arvioida kriittisesti.

TAULUKKO 4. Väittämien toteutuminen, kaikki vastaajat (asteikko 1–5, suurempi arvo merkitsee suurempaa samanmielisyyttä)

| Väittämä | Keskiarvo | Keskihajonta | n |
|---|-----------|--------------|----|
| Edistän itse aktiivista vuorovaikutusta työyhteisössäni | 3,7 | 0,6 | 85 |
| Voin keskustella työyhteisössäni asioista vapaamuotoisesti | 3,6 | 1,0 | 85 |
| Virastossa järjestetään riittävästi yhteisiä vapaamuotoisia tilaisuuksia | 3,5 | 1,3 | 82 |
| Voin tuoda yhteiseen keskusteluun itselleni tärkeitä asioita | 3,5 | 0,9 | 86 |
| Viraston fyysiset tilat edesauttavat jatkuvaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta | 3,2 | 1,0 | 83 |
| Johtajat ja esimiehet edistävät omalla esimerkillään aktiivista vuorovaikutusta | 3,0 | 1,1 | 85 |

Esimiesten arviot olivat asiantuntija- ja varsinkin muissa tehtävissä työskenteleviä paremmat. Tulosten mukaan erityisesti esimiehet voivat tuoda muita helpommin itselleen tärkeitä asioita yhteiseen keskusteluun. Tulos johtunee siitä, että esimiehet asemansa vuoksi voivat tuoda asioita yhteiseen keskusteluun ja se on myös esimiesten tehtävä. Myös esimiestehtävissä olevat olivat sitä mieltä, että he itse edistävät aktiivista vuorovaikutusta muita johtajia ja esimiehiä enemmän.

Johtajien ja esimiesten vuorovaikutuksen edistämistä koskevassa väittämässä vastaajat ovat saattaneet arvioida joko pelkästään omaa lähiesimiestään tai pelkästään ylintä johtoa tai he ovat voineet yleisesti arvioida esimiesten ja johtajien vuorovaikutusta. Kyselylomakkeissa vastaajien ajatusmaailmaa ei voi tietää ja kyselylomakkeiden puutteena onkin se, että ne eivät anna täydellistä vastausta kysymyksiin.

Kyselyssä nuorten arviot olivat vanhempia paremmat. Erityisesti nuoret ovat vanhempia tyytyväisempiä viraston fyysisiin tiloihin vuorovaikutuksen edistäjänä. Nuoret ovat vanhempia tyy-

tyväisempiä myös johtajien ja esimiesten aktiiviseen vuorovaikutuksen edistämiseen omalla esimerkillään. Tuloksista voisi vetää johtopäätöksen, että nuoret eivät ole vielä leipääntyneitä työhönsä ja työoloihin ja ovat innostuneita ja motivoituneita työstään.

Yhteisten vapaamuotoisten tilaisuuksien riittävään järjestämiseen nuoret ovat vanhempia tyytymättömiä. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että nuoret yleensäkin kaipaavat enemmän vapaamuotoisia tilaisuuksia ja heidän elämäntilanteensa on sellainen, että heillä on niihin mahdollisuus osallistua.

Kyselyn tuloksissa vähän aikaa virastossa työskennelleiden arviot olivat pidemmän aikaa työskennelleitä paremmat. Erityisesti uudet työntekijät kokevat voivansa keskustella asioista vapaamuotoisesti pidemmän aikaa työskennelleitä enemmän. Uusien työntekijöiden mielestä myös johtajat ja esimiehet edistävät omalla esimerkillään aktiivista vuorovaikutusta pidemmän aikaa työskennelleitä enemmän.

Tuloksista voisi vetää aika hälyttävänkin johtopäätöksen, että asioista keskusteleminen työyhteisössä vapaamuotoisesti ja itselle tärkeiden asioiden tuominen yhteiseen keskusteluun laskee sitä mukaa, mitä kauemmin työntekijä on työskennellyt virastossa. Se voi johtua leipääntymisestä omaan työhön ja työyhteisöön, mutta myös siitä, että vanhemmat ovat saattaneet aikojen kuluessa oppia, että työyhteisössä ei sallita tietyistä asioista keskustelua.

Avoimessa kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus tarkentaa, miten vuorovaikutusta ja sisäistä keskustelua ja sitä kautta myös tiedon kulkua voisi Viestintävirastossa parantaa. Avoimeen kysymykseen vastasi 16 henkilöä.

Avoimet vastaukset kvantifioituina:

| Keino | Mainintoja |
|---|-------------------|
| Keskustelukulttuurin kehittäminen, avoimuus, kritiikin sietäminen, virheiden salliminen | 5 |
| Tulosalueiden välisen yhteistyön lisääminen | 3 |
| Säännölliset yksikköpalaverit/suunnittelupäivät | 3 |
| Epämuodollisten, yhteisten tilaisuuksien lisääminen | 2 |
| Ulkopuolisten näkemysten hyödyntäminen | 1 |
| Keskustelupalsta takaisin | 1 |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Toisten huomioiminen | 1 |
| Tiedon jakamiseen uusia työkaluja | 1 |
| Ei mitenkään | 1 |

Suurin osa avoimeen kysymykseen vastanneista oli sitä mieltä, että vuorovaikutusta ja tiedon kulkua voisi Viestintävirastossa parantaa avaamalla keskustelukulttuuria ja kehittämällä toimintaa avoimemmaksi. Vastaukset vahvistavat yleistä tunnetta siitä, että virastossa on osin vaiennut keskustelukulttuuri, josta puuttuu avoin ja salliva suhtautuminen myös kriittisiin näkemyksiin, joita kuitenkin jokaisessa organisaatiossa tarvitaan toiminnan kehittämiseksi.

6.3.5 Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä

Koko kyselyn selvästi heikoimman arvion sai mahdollisuus vaikuttaa koko virastoa koskeviin asioihin. Vaikuttamisosion parhaat arviot saivat mahdollisuudet antaa palautetta työkavereille, vaikuttaa lähityöyhteisön asioihin sekä esittää kysymyksiä ja kommentoida.

TAULUKKO 5. Väittämien toteutuminen, kaikki vastaajat (asteikko 1–5, suurempi arvo merkitsee suurempaa samanmielisyyttä)

| Väittämä | Keskiarvo | Keskihajonta | n |
|---|-----------|--------------|----|
| Voin halutessani antaa palautetta työkavereilleni | 3,9 | 0,9 | 86 |
| Voin halutessani vaikuttaa lähityöyhteisöni asioihin | 3,7 | 0,9 | 86 |
| Voin halutessani esittää kysymyksiä ja kommentoida | 3,5 | 0,9 | 86 |
| Voin halutessani keskustella vaikeistakin asioista | 3,2 | 1,0 | 84 |
| Voin halutessani vaikuttaa koko virastoa koskeviin asioihin | 2,3 | 0,9 | 85 |

Tehtäväryhmittäin tarkasteltuna myös asiantuntijat arvioivat vaikuttamisen koko virastoa koskeviin asioihin yhtä heikoksi. Tulos on yllättävä, sillä yleinen tunne virastossa on, että asiantuntijat voivat vaikuttaa asioihin. Esimiestehtävissä olevat arvioivat vaikuttamisen koko virastoa koskeviin asioihin ja lähityöyhteisöä koskeviin asioihin muita paremmaksi. Esimiesten ja asian-

tuntijoiden välinen ero voi johtua siitä, että esimiehet ehkä tietävät, milloin voi vaikuttaa koko virastoa koskeviin asioihin ja milloin ei.

Vaikuttamista koskeva heikko tulos voi johtua osin siitä, että vaikuttaminen tiettyihin koko virastoa koskeviin asioihin voi olla hankalaa ellei jopa mahdotonta, sillä on paljon asioita, joihin ei vain voi vaikuttaa. Esimerkiksi lainsäädäntö ja ministeriön päätökset ovat asioita, joihin ei voi vaikuttaa, vaikka haluaisikin. Tämä ei poikkeakaan mitenkään muista organisaatioista. Kyselystä ei selviä, mitä ovat ne asiat, joihin haluttaisiin vaikuttaa. Tähän saattaa tuoda lisävalaistusta Viestintäviraston työyhteisötaito- ja koulutuksen tulosaluekohtaiset työpajat, joissa yhtenä tehtävänä on miettiä, millaiselle vaikuttamiselle tulosalueella tarvitaan uusia käytäntöjä ja foorumeita ja mitä nämä käytännöt ja foorumit olisivat.

Kyselyssä nuorten alle 30-vuotiaiden arviot vaikuttamiskysymyksiin olivat vanhempia paremmat. Erityisesti nuoret voivat vanhempia paremmin halutessaan esittää kysymyksiä ja kommentoida. Myös vähän aikaa virastossa työskennelleiden arviot olivat pidemmän aikaa työskennelleitä paremmat. Erityisesti uudet työntekijät voivat pidemmän aikaa työskennelleitä paremmin halutessaan esittää kysymyksiä ja kommentoida. Tulos voi kertoa siitä, että nuoret myös kokemattomuuttaan joutuvat esittämään kysymyksiä. Nuoret voivat lisäksi olla muita innokkaampia kommentoimaan ja tuomaan omia näkemyksiä esille. Esimiesten arviot kysymysten esittämiseen ja kommentointiin olivat asiantuntija- ja varsinkin muissa tehtävissä työskenteleviä paremmat. Esimiehet voivat myös halutessaan keskustella vaikeistakin asioista muita helpommin. Tästäkin tuloksesta voisi vetää johtopäätöksen, että esimiehet asemansa perusteella voivat helpommin keskustella erinäisistä asioista.

Vastaajilla oli mahdollisuus kertoa tarkemmin avoimessa kysymyksessä, miten osallistumista ja vaikuttamista voisi kehittää Viestintävirastossa. Avokysymykseen vastasi 16 henkilöä.

Avoimet vastaukset kvantifioituina:

| Keino | Mainintoja |
|--|-------------------|
| Keskustelukulttuurin kehittäminen/lisääminen, avoimuus, kritiikin sietäminen, virheiden salliminen | 10 |
| Yhteisten tilaisuuksien anonyymit kysymykset | 1 |
| Esimiesten panostusta henkilöstöasioihin | 1 |
| Aiheeseen liittyvää koulutusta | 1 |

| | |
|---|---|
| Viestintä seuraamaan koko viraston tekemää viestintää | 1 |
| Vaihtuvuutta työryhmien kokoonpanoon | 1 |
| Vastauksia, joita ei voinut arvioida | 1 |

Tuloksista voisi vetää johtopäätöksen, että vaikuttamismahdollisuuksien puute saattaa näkyä avointen vastausten keskustelukulttuuriasioissa. Keskustelukulttuurin kehittämistoive voi johtua myös siitä, että päätöksistä ei työntekijöiden mielestä juurikaan keskustella eikä niitä perustella, vaan lähinnä kerrotaan, kun päätökset on tehty.

6.3.6 Yhdessä tekeminen ja oppiminen

Oppimisosion heikoimman arvion sai työhön perehdytys. Parhaat arviot saivat halu neuvoa muita, oman osaamisen jakaminen, halu kertoa kuulemistaan työhön liittyvistä asioista muille sekä neuvojen saaminen muilta.

TAULUKKO 6. Väittämien toteutuminen, kaikki vastaajat (asteikko 1–5, suurempi arvo merkitsee suurempaa samanmielisyyttä)

| Väittämä | Keskiarvo | Keskihajonta | n |
|--|-----------|--------------|----|
| Annan mielelläni neuvoja toisille | 4,4 | 0,6 | 86 |
| Jaan omaa osaamistani muille | 4,1 | 0,6 | 84 |
| Kerron kuulemistani työhön liittyvistä asioista muille | 4,1 | 0,6 | 86 |
| Saan tarvittaessa neuvoja muilta | 4,1 | 0,7 | 86 |
| Työntekijät arvostavat toisiaan | 3,6 | 0,8 | 84 |
| Minut on perehdytetty työhöni | 3,3 | 1,0 | 84 |

Nuorten arviot olivat hieman vanhempia paremmat lukuun ottamatta oman osaamisen jakamista muille. Tuloksesta voi päätellä, että nuorille ei vielä ole kertynyt sellaista osaamista, jota voi jakaa muille. Nuoret saattavat lisäksi olla innokkuuttaan halukkaita auttamaan toisia ja kokemattomuuttaan myös joutuvat pyytämään muilta neuvoja.

Esimiesten arviot olivat asiantuntija- ja muissa tehtävissä työskenteleviä paremmat. Erityisesti esimiehet jakavat tuloksen mukaan muissa tehtävissä työskenteleviä enemmän omaa osaamistaan muille. Tuloksesta voi vetää johtopäätöksen, että esimiehillä on asemastaan johtuen paljon tietoa ja osaamista, jota jakaa.

Työssäoloajalla ei ollut merkittävää vaikutusta tuloksiin. Tosin uusien työntekijöiden mielestä työntekijät arvostavat toisiaan muita enemmän ja heidät on perehdytetty työhön pidempään virastossa työskennelleitä paremmin. Perehdytystä koskeva tulos johtuu todennäköisesti siitä, että uudet tekijät saavat automaattisesti jonkin asteisen perehdytyksen, vaikka virastossa perehdytyskäytännöt ovatkin hyvin erilaiset.

Perehdytysväittämän keskihajonta on muista väittämiä korkeampi, mikä voi johtua siitä, että perehdytyskäytännöissä on paljon eroja tulosalueittain. Esimerkiksi CERT-FI-tietoturvakäytännössä on tarkasti laaditut perehdytysuunnitelmat, mikä on myös osoitus siitä, että yksikössä arvostetaan ammattitaitoa ja korkeaa tasoa. Asiantuntijoiden työssä perehdytys on usein sattumanvaraista. Suunnitelmallisuutta perehdytykseen pitäisikin saada lisää koko viraston tasolla. Virastossa tehdään myös paljon erilaista asiantuntijatyötä ja myös paljon tiimityötä, jossa perehdytystä tarvitaan erityisen paljon.

Kyselyn oppimisosion arviot olivat erityisen hyvät. Toisaalta osa väittämistä oli sellaisia, joihin vastaajat saattoivat vastata positiivisemmin kuin tilanne onkaan. Kuka esimerkiksi haluaisikaan vastata, että ei anna mielellään neuvoja toisille tai ei kerro kuulemistaan työhön liittyvistä asioista muille.

Kyselyn mukaan mitä kauemmin henkilö on ollut Viestintävirastossa töissä, sitä vähemmän hän arvostaa muita. Tuloksesta voisi vetää johtopäätöksen, että mitä paremmin työntekijät oppivat toisensa tuntemaan, sitä vähemmän he toisiaan arvostavat. Tulos voi olla myös merkki leipääntymisestä omaan työhön tai rutinoitumisesta, mikä näkyy hieman huonoimpina arvioina.

6.3.7 Viestintäfoorumien hyödyntäminen

Tärkein foorumi tiedonvaihdon kannalta omassa työssä oli kyselyn mukaan sähköposti. Muita tärkeitä kanavia olivat yksikköpalaverit, projektipalaverit, Virne ja esimies-alaiskeskustelut. Merkityksettömimmät foorumit tiedonvaihdon kannalta omassa työssä olivat yhteiset teemalaisuudet ja vapaa-ajantilaisuudet.

TAULUKKO 7. Foorumien/kanavien tärkeys tiedonvaihdon kannalta omassa työssä, kaikki vastaajat (asteikko 1–5, suurempi arvo merkitsee suurempaa tärkeyttä)

| Tärkeys | Keskiarvo | Keskihajonta | n |
|---------------------------------------|-----------|--------------|----|
| Sähköposti | 4,6 | 0,6 | 86 |
| Yksikköpalaverit | 4,3 | 0,9 | 85 |
| Projekti-/työryhmäpalaverit | 4,2 | 0,8 | 81 |
| Virne | 4,0 | 0,9 | 86 |
| Esimies-alaiskeskustelut | 4,0 | 0,9 | 85 |
| Koulutus- /suunnittelupäivät | 3,8 | 1,1 | 82 |
| Kahvi- ja lounaspöytäkes- kustelut | 3,8 | 0,9 | 85 |
| Käytäväkeskustelut | 3,8 | 1,1 | 85 |
| Tulosaluepalaverit | 3,6 | 1,1 | 85 |
| Infokahvit | 3,4 | 0,8 | 85 |
| Virvatuli | 3,4 | 0,9 | 86 |
| Vapaa-ajantilaisuudet | 3,2 | 1,2 | 82 |
| Yhteiset teematilaisuudet | 2,7 | 1,0 | 81 |

Nuorille käytäväkeskustelut ja vapaa-ajantilaisuudet ovat vanhempia huomattavasti tärkeämpiä foorumeita. Myös uusille työntekijöille käytäväkeskustelut ovat pidemmän aikaa työskennelleitä huomattavasti tärkeämpiä foorumeita. Tulos saattaa johtua siitä, että nuoret ovat muita aktiivisempia ja liikkuvaisempia. Lisäksi nuoret ja uudet työntekijät todennäköisesti kaipaavat muita enemmän yhteisöllisyyttä ja kanssakäymistä muiden kanssa, sillä he haluavat tutustua uusiin ihmisiin.

Esimiehille projektipalaverit, esimies-alaiskeskustelut ja koulutus-/suunnittelupäivät ovat asi-
antuntija- ja muissa tehtävissä työskenteleviä tärkeämpiä. Tuloksesta voisi vetää johtopäätök-
sen, että esimiehet tarvitsevat kyseisiä kanavia/foorumeita oman työnsä hoitamiseen ja koke-
vat ne tärkeiksi tiedon vaihdon kanaviksi koko ryhmän kannalta.

Virvatuli-henkilöstölehti on pitkään työskennelleille selvästi tärkeämpi viestintäkanava kuin uusille työntekijöille. Pidempään virastossa työskennelleet arvostavat foorumeita enemmän kuin vähemmän aikaa työskennelleet. Tämä voi johtua siitä, että pitkään työskennelleet tunte-
vat ja tietävät monipuolisesti viraston toiminnan, tehtävät ja henkilöstön ja he saattavat hel-
pommin löytää niin lehdestä kuin muistakin foorumeista itselleen tärkeitä tai yleisesti kiinnos-
tavia asioita ja ihmisiä.

Virnettä eli intranettiä pidettiin tärkeänä kanavana tiedonvaihdon kannalta varmastikin sen takia, että se on koko virastoa yhdistävä yhteinen viestintäkanava. Virne on myös osa henkilöstöpolitiikkaa ja ainoa näkyvä kanava, jossa käsitellään henkilöstöasioita. Virneen suhteellisen korkea keskihajonta voi johtua siitä, että työntekijät eivät voi itse osallistua sen sisällön tuottamiseen, vaan se toimii lähinnä hallinnollisten asioiden tiedon lähteenä.

Viraston yleiset teematilaisuudet arvioitiin merkityksettömimmiksi foorumeiksi omassa työssä tiedon vaihdon kannalta. Toisaalta teematilaisuudet ovat luonteeltaan sellaisia, että niitä ei voidakaan kokea yhtä tärkeiksi jokapäiväisen tiedon vaihdon kannalta kuin esimerkiksi sähköpostia. Visio ja missio ovat asioita, jotka kertovat, miten organisaatio toimii, mikä kuuluu viraston toimenkuvaan ja miksi olemme olemassa eli kaikkien kannalta tärkeitä ja isoja asioita. Työntekijöiden kannalta ne saattavat tuntua korkealentoisilta senkin takia, että ne eivät vaikuta juuri sillä hetkellä päivittäisen tiedon vaihtoon eivätkä yksittäisillä työntekijöillä ole päätäntävaltaa niihin. Toisaalta tiettyihin asioihin edes johdolla ei ole vaikutusvaltaa, mutta niistä on hyvä tietää. Isot teemat eivät ole ehkä oman substanssiosaamisen kannalta arkiviestinnässä tärkeitä.

Myös vapaa-ajantilaisuudet olivat tulosten mukaan tärkeysarvioinnissa häntäpäässä, mutta vapaa-ajantilaisuudet voidaan ennemmin mieltää yhteydenpidon foorumiksi kuin tiedon vaihdon foorumiksi.

Avoimessa kysymyksessä vastaajilta pyydettiin tietoa muista olemassa olevista foorumeista/kanavista, jotka ovat tärkeitä tiedonvaihdon kannalta omassa työssä. Avokysymykseen vastasi viisi henkilöä.

Avoimet vastaukset kvantifioituina:

| Foorumi | Mainintoja |
|---------------------------|-------------------|
| Kasvokkainviestintä | 1 |
| IRC | 1 |
| Työmatkat kollegan kanssa | 1 |
| Verkostot | 1 |
| Asiakasyhteistyö | 1 |
| Internetin selailu | 1 |

Avoimessa kysymyksessä mainitut vastaukset muista tärkeistä foorumeista ovat yksittäisiä, mutta osoittaa sen, että työntekijät ymmärtävät viestinnän merkityksen mitä erilaisimmissa foorumeissa.

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, minkälaisia virallisia tai vapaamuotoisia foorumeita/kanavia vastaajat toivoisivat lisää tiedonvaihtoon tai miten he kehittäisivät olemassa olevia foorumeita/kanavia. Avokysymykseen vastasi 13 henkilöä.

Avoimet vastaukset kvantifioituina:

| Foorumi | Mainintoja |
|--|-------------------|
| Keskustelupalsta | 4 |
| Uusia työkaluja arkitiedon jakamiseen/nopeaan kommentointiin | 3 |
| Intraan tulosalueiden ja yksiköiden omat sivut/lisää työ-asiaa | 2 |
| Ota kantaa -palsta pois | 2 |
| Kanavia jo nyt liikaa | 1 |
| Ulkopuoliset luennoitsijat | 1 |
| Kysymällä myös "maan hiljaisilta" | 1 |

Virastolla on ollut vuosia sitten keskustelupalsta, joka suljettiin erinäisten vaiheiden takia. Keskustelupalstalle näyttää kuitenkin olevan selvä tilaus ja tarve asioiden käsittelemiseen, osallistumiseen, kommentoimiseen ja mielipiteiden purkamiseen.

6.3.8 Nykytilan arvioinnin yhteenveto

Tulokset olivat pääsääntöisesti hyvin myönteiset ja positiiviset. Tyytymättömmimpiä oltiin erityisesti organisaatiomuutoksista, henkilöstöpolitiikasta ja -suunnitelmista sekä toimintaympäristön muutoksista ja näkymistä keskustelemiseen ja tiedon jakamiseen. Koko kyselyn selvästi heikoimman arvion sai mahdollisuus vaikuttaa koko virastoa koskeviin asioihin. Yksi kyselyn heikoimmista arvioista sai tulosalueiden välisen viestinnän toimivuus. Myös vuorovaikutusta ja tiedon kulkua voisi Viestintävirasossa parantaa avaamalla keskustelukulttuuria ja kehittämällä toimintaa avoimemmaksi.

Esimiehet näkevät tilanteet usein positiivisemmassa valossa kuin muut työntekijät. Se on ymmärrettävää, sillä esimiehet ovat usein tarvittavan tiedon lähteillä. Esimiehillä on myös asema-
taan johtuen paljon tietoa ja osaamista, jota jakaa. Esimiehet voivat myös halutessaan keskustella vaikeistakin asioista muita helpommin.

Tärkeimmiksi arvioidut asiat ovat jokapäiväisessä arkityössä tarvittuja tietoja, kuten sisäiset ohjeet. Sen sijaan vähemmän tärkeiksi koetut asiat ovat isompia kokonaisuuksia, kuten visio, missio, strategiat ja taloudelliset toimintaedellytykset, joiden merkitystä ei ehkä koeta niin tärkeiksi jokapäiväisessä työssä. Tärkeimmät viestintäkanavat oman työn kannalta ovat sähköposti, yksikköpalaverit, projekti-/työryhmäpalaverit, intranet sekä esimies-alaiskeskustelut. Nuorille käytäväkeskustelut ja vapaa-ajantilaisuudet ovat vanhempia huomattavasti tärkeämpiä foorumeita. Esimiehille sen sijaan projektipalaverit, esimies-alaiskeskustelut ja koulutus-/suunnittelupäivät ovat asiantuntija- ja muissa tehtävissä työskenteleviä tärkeämpiä.

Nuoret ja vähän aikaa virastossa työskennelleet olivat arvioissaan muita positiivisempia. Nuorten positiivinen suhtautuminen saattaa johtua siitä, että nuoret ovat vanhempia sosiaalisempia ja osaavat myös arvostaa hyvin toimivaa viestintää. Kokemattomimpina työntekijöinä nuoret myös ihan aiheestakin kaipaavat sääntöjä ja ohjeistusta mm. viestintää vaativiin tilanteisiin.

Nuoret ovat muita aktiivisempia ja liikkuvaisempia ja kaipaavat todennäköisesti muita enemmän yhteisöllisyyttä ja kanssakäymistä muiden kanssa. Nuoret saattavat lisäksi olla innokkuuttaan halukkaita auttamaan toisia ja kokemattomuuttaan myös joutuvat pyytämään muilta neuvoja. Erityisesti nuoret voivat vanhempia paremmin halutessaan esittää kysymyksiä ja kommentoita. Nuorille moni iso asia on tärkeämpi kuin vanhemmille. Se saattaa johtua siitä, että nuoret ovat työelämässä vielä kokemattomia ja tarvitsevat tietoa muita enemmän oppiakseen niistä.

Pidempään työskennelleiden kriittisempi suhtautuminen asioihin voi johtua siitä, että kokemuksen myötä tulee myös vaativammaksi ympäristön suhteen.

7 Kehittämistarpeiden selvittäminen työryhmätyöskentelyssä

Kehittämishanketta varten perustettiin työryhmä, jonka tarkoituksena oli käydä keskustelua Viestintäviraston viestinnän vahvuuksista ja kehittämistarpeista sekä työntekijän roolista viestintäprosesseissa. Viestintää tarkasteltiin työryhmässä Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin

avulla. Tavoitteena oli myös laatia suunnitelma kehittämistoimenpiteistä. Työyhteisöviestinnän kehittämishanketta varten perustettu työryhmä aloitti toimintansa huhtikuussa 2008.

7.1 Työryhmän muodostaminen

Työryhmään nimettiin edustajat viraston seitsemältä tulosalueelta. Ryhmän kokoonpano muodostui siten, että hankkeen projektipäällikkö ja viestintäjohtaja tekivät tulosalueiden johtajille ehdotuksen tulosalueiden edustajista ryhmässä. Ryhmään pyrittiin valitsemaan henkilöitä, joilla on erilaista osaamista ja jotka ovat erilaisissa työtehtävissä eri ikäryhmistä ja sekä miehiä että naisia. Lisäksi valintaan vaikutti se, että ehdotetut työntekijät tuntevat viraston toimintaa kokonaisuutena, eivät pelkästään omaa asiantuntemusalueitaan.

Tulosalueiden johtajat saivat nimetä halutessaan jonkun toisen henkilön, sillä parhaaseen lopputulokseen todettiin päästävän, jos ryhmän jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen. Jokaiselta tulosalueelta pyydettiin yksi edustaja lukuun ottamatta verkot ja turvallisuus -tulosaluetta, josta oli kaksi edustajaa sekä viestinnän tulosaluetta, josta oli projektipäällikön lisäksi kaksi edustajaa. Syynä tähän oli se, että verkot ja turvallisuus -tulosalueella on hyvin laaja ja erilaisia asioita käsittelevä tehtäväkenttä, joten kahden edustajan osallistuminen oli perusteltua. Viestinnän tulosalue taas hankkeen vetovastuullisena tulosalueena koki tärkeäksi, että sillä on muita laajempi edustus ryhmässä esimerkiksi tuomaan esille nykyisiä käytäntöjä ja perustelevaan niiden taustoja.

Työryhmään kutsuttiin mukaan myös ulkopuolinen viestinnän asiantuntija, joka toimi ryhmässä keskustelun avaajana ja ohjaajana. Hänen roolinsa ryhmässä oli myös pitää huolta tilaisuuksien rakenteesta, olla kellokallena sekä ulkopuolisena korvaparina, sekä palauttaa asioita keskusteluun ja kysyä lisää. Kehittämishankkeen muissakin vaiheissa oli mahdollista käyttää ulkopuolista viestinnän asiantuntijaa alustamaan aiheeseen, motivoimaan muutokseen sekä korostamaan hankkeen tärkeyttä. Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin kehittäjä, VTT, dosentti Elisa Juholin kävi alustamassa aiheeseen johtoryhmälle alkuvuodesta 2008. Myös Viestintäviraston yhteisen vuosien 2008–2009 koulutusteeman "Työyhteisötaitovalmennus" läpiviennissä ja ohjaamisessa käytettiin ulkopuolista konsulttia HAUS Kehittämiskeskuksesta. Yhteisen teeman tarkoituksena oli kehittää niin työyhteisötaitoja kuin -viestintää, ja tulosaluekohtaisten kehittämiskohteiden määrittämisessä hyödynnettiin vuotuisen työilmapiirikyselyn tuloksia sekä työyhteisöviestintäkyselyn tuloksia.

Ulkopuolisten konsulttien etuna oli muun muassa se, että he pystyivät ilman ennakoasenteita kyselemään ja johdattamaan työyhteisön jäsenet oikeisiin keskustelun aiheisiin. Ulkopuolinen asiantuntija toimi myös hyvänä puolueettomana henkilönä, jolloin työntekijät uskalsivat ehkä avoimemmin keskustella asioista.

7.2 Työryhmän kokoonpano

Työryhmään kuuluivat seuraavat jäsenet:

| Henkilö | Organisaatio/yksikkö |
|-----------------------------------|--|
| Petri Ellmén | Viestintävirasto/tietotekniikka |
| Kauto Huopio | Viestintävirasto/verkot ja turvallisuus |
| Kari Kangas | Viestintävirasto/radiotaajuudet |
| Anne Lappalainen | Viestintävirasto/viestintä |
| Tiina Marjotie | Viestintävirasto/viestintä |
| Klaus Nieminen | Viestintävirasto/verkot ja turvallisuus |
| Johanna Nykänen | Viestintävirasto/kehitys ja tuki |
| Petri Peutere | Viestintävirasto/tv-maksut |
| Jouni Tanskanen | Viestintävirasto/ viestintämarkkinat ja -palvelut |
| | |
| Lehtori, FL Heta-Liisa Malkavaara | Haaga-Helia ammattikorkeakoulu/Työryhmän ohjaaja |
| Sari Salmela | Viestintävirasto/viestintä, Työryhmän sihteeri, kehittämishankkeen projektipäällikkö |

7.3 Työryhmätyöskentelyn tarkoitus

Perustetun työryhmän tarkoituksena oli toimia keskustelufoorumina, jossa jokainen ryhmän jäsen sai esittää avoimesti mielipiteensä sisäisen viestinnän vahvuuksista ja parantamisalueista ennalta määriteltyjen teemojen ympäriltä. Teemat olivat Työyhteisöviestintä TYVI 2010 - tutkimus- ja kehittämishankkeessa muodostuneet ulottuvuudet.

Perehdytystilaisuudessa tuotiin esille, että on erityisen tärkeää saada luotua ryhmälle ilmapiiri, jossa kunnioitetaan hyvää vuorovaikutusta ja kuuntelemista. Alusta asti oli tärkeää korostaa, että ryhmässä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, jossa ketään ei rangaista ”vääristä” mielipiteistä.

Hyvässä ilmapöyrissä ihmiset uskaltavat avoimesti tuoda esiin omia ajatuksia, ja sitä kautta saatiin myös hyviä ideoita kehittämistehtävän eli sisäisen viestinnän parantamiseksi Viestintävirastossa.

Työryhmässä etsittiin myös uusia viestintäkäytäntöjä ja -tapoja ja pyrittiin sitä kautta löytämään keinoja parantaa Viestintäviraston viestintää. Ryhmä kävi läpi myös konsensuskeskustelun, jossa muodostettiin ryhmän yhteinen lista vahvuuksista ja parantamisalueista. Lopulta ehdotetut kehittämistoimenpiteet vielä priorisoitiin ja niille laadittiin kehittämissuunnitelma, jota jatkotyöstettiin viestinnän tulosalueella ja annettiin johdon käsiteltäväksi. Arvioinnissa käytettiin hyväksi julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettua CAF (Common Assessment Framework) -laadunarviointityökalua, jossa organisaatiota kehitetään itsearviointin avulla.

Kehittämishanke vaati hankkeeseen osallistuvilta työntekijöiltä työpanosta. Ulkopuoliselle työryhmän vetäjälle maksettiin palkkio.

7.4 Työryhmätyöskentelyn prosessi

Työryhmä kokoontui ensimmäisen kerran 22.4.2008. Tilaisuudessa työryhmäläisille annettiin kotitehtäväksi kerätä havaintoja viestinnän vahvuuksista ja kehittämiskohteista Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin teemojen pohjalta. Jokainen osallistuja muodosti oman arvionsa (vahvuudet ja kehittämiskohteet) kyseessä olevasta arviointialueesta perustuen saamaansa taustamateriaaliin ja omaan kokemukseensa organisaation toiminnasta. Osallistujat kirjasivat kaikki esiin nousevat vahvuudet ja parantamisalueet etukäteen toimitettavaan havainnointilomakkeeseen (liite 2). Havainnoista koostettiin havaintoyhteenveto käsiteltäväksi ensimmäiseen arviointitilaisuuteen. Havainnot käsiteltiin nimettöminä. Arviointitilaisuuksissa oli tarkoitus löytää käsiteltävän toiminnon vahvuudet ja keskeisimmät parantamisalueet ryhmässä keskustellen. Sihteerin tehtävänä oli kirjata ylös käytyä keskustelua ja tehdä keskustelusta yhteenveto työryhmän seuraaviin tilaisuuksiin.

Myös muille virastolaisille annettiin mahdollisuus osallistua havaintojen keräämiseen. Havainnot vahvuuksista ja kehittämiskohteista pyydettiin toimittamaan oman tulosalueen työryhmäedustajalle.

Ensimmäisessä arviointitilaisuudessa 12.5.2008 aloitettiin keskustelu havainnointiyhteenveton pohjalta. Tilaisuudessa pengottiin viestinnän kenttää perinpohjaisesti, kyseenalaistettiin ja ky-

syttiin. Työryhmän jäsenet keskustelivat yhdessä, millaisia asioita keräämät havainnot nostivat muissa esiin ja millaisia viestintäkäytäntöjä eri tulosalueilla on.

Työryhmässä todettiin, että osa esille nostetuista asioista ovat todennäköisesti sellaisia, joihin voidaan vaikuttaa ryhmänä ja ovat helposti toteutettavissa. Osa kehittämiskohteista taas olivat organisaatiotason asioita, joista ryhmä teki ehdotuksen kehittämissuunnitelmaan. Kaikki ehdotukset vietiin ylimmälle johdolle ohjausryhmän kautta.

Työryhmässä myös muistutettiin, että välttämättä kaikkia esille tulleita ongelmia ei pystytä tämän hankkeen kuluessa ratkaisemaan. Toisaalta todettiin, että ryhmän kannattaa ainakin yrittää saada aikaan muutoksia. Myöskään pelkkä kritisointi ei auta, vaan ryhmän täytyy pystyä esittämään perusteltuja parannusehdotuksia johdolle.

Kaikki työryhmäläiset näyttivät painiskelevan samojen ongelmien kanssa. Monet ongelmat ovat todella haastavia ja toimintamalleja voi olla virastossa vaikea muuttaa.

Yksi tärkeimmistä keskustelunaiheista oli tiedonhallinta. Ryhmä totesi, että pitäisi löytää malli, jossa tarvittava tieto olisi kaikkien saatavilla ja vähemmällä työmäärällä pitäisi pystyä viestimään enemmän. Tällä hetkellä samoja asioita viestitään useilla eri foorumeilla eri tavalla. Asioita ei tarvitsisi tehdä kuin yhden kerran.

Erilaista verkostoitumista ja foorumeita tarvitaan asiantuntijoiden sekä tulosalueiden ja yksiköiden välille tiedon jakamiseen. Tiedon tuottaminen ei saisi olla ylimääräinen vaiva, vaan sellaista, mikä muutenkin liittyy omaan työhön.

Ryhmä totesi, että tulosalueilla on paljon hyviä käytäntöjä, joita pitäisi tuoda toisten käyttöön.

Myös kanavat pitäisi ottaa hyötykäyttöön. Ei kannata sännätä nopeasti uusiin järjestelmiin, vaan pitäisi pyrkiä hyödyntämään olemassa olevia. Uutena keskustelukanavana toivottiin Irc-keskustelukanavaa yleisesti tulosalueiden käyttöön.

Työryhmä kaipasi virastoon lisää keskustelua myös ylimmän johdon ja henkilöstön välillä.

Ensimmäisen arviointitilaisuuden yhteenveto oli, että työyhteisöviestinnän kehittäminen lähtee liikkeelle pienistä asioista, kuten palaverikulttuurin kehittämisellä tai strategiapäivien jälki-
infojen pitämisellä. (Viestintävirasto 2008)

Työryhmän toisessa arviointitilaisuudessa 10.6.2008 jatkettiin keskustelua ensimmäisen arviointitilaisuuden yhteenvedon pohjalta ja nostettiin esille asioita, jotka olivat erityisesti jääneet työryhmäläisten mieleen ensimmäisestä arviointitilaisuudesta. Työryhmälle esiteltiin myös viestintäkyselyn tulokset, joista saatiin yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää tietoa muiden virastolaisten näkemyksistä työryhmän arvioinnin tueksi. Todettiin, että kyselyn tuloksissa oli hyvin paljon samoja asioita, jotka ovat nousseet esille myös työryhmän keskusteluissa. Muun muassa arkitiedon jakamiseen toivottiin työkaluja ja intran kehittämistä.

Toisessa arviointitilaisuudessa aloitettiin kehittämiskohteiden ja vahvuuksien priorisointi siten, että jokainen sai valita kerättyjen havaintojen, keskustelujen sekä viestintäkyselyn tulosten pohjalta vähintään kolme tärkeimmäksi kokemaansa vahvuutta ja kolme kehittämiskohdetta. Kehittämiskohteet ja vahvuudet kirjoitettiin lappuihin, jotka aseteltiin seinälle omiin agendakohtiin. Tämän jälkeen jokainen sai valita seinällä olevista asioista kaksi tärkeimmäksi kokemaansa kehittämiskohdetta ja yhden vahvuuden merkkamalla viivan lappuihin.

Kun kehittämiskohteet oli listattu, aloitettiin keskustelu siitä, mitä niille tehdään eli ovatko ne toiveiden tynnyreitä vai voiko niille oikeasti tehdä jotain.

Todettiin, että osa kehittämiskohteista on helppo konkretisoida toimenpiteiksi, mutta osa asioista on hyvin isoja asioita, joille voi olla haastavaa löytää konkreettisia toimenpide-ehdotuksia ja saada ne vielä käytäntöön. Yksi haastavimmista kokonaisuuksista on se, millä konkreettisilla toimenpiteillä keskustelukulttuuria saadaan virastossa avoimemmaksi. Tärkeää on saada ehdotuksista selkeät ja perustellut, jotta ne on helppo "myydä" myös johdolle.

Hankkeen projektipäällikkö laati tilaisuuden jälkeen toteutussuunnitelmapohjan, johon listattiin ryhmän nostamat kehittämiskohteet ja niistä muokatut tavoitteet, toimenpide-ehdotukset, aikataulut, vastuut ja seuranta. Pääkehittämiskohteiden lisäksi suunnitelmaan päätettiin listata myös Muita vinkkejä viestintään -lista, johon voitiin nostaa hajanaisia, mutta tärkeiksi koettuja havaintoja viestinnän kehittämiseksi, joita työryhmässä nousi esiin.

Työryhmäläisille annettiin kotitehtäväksi miettiä ennen syyskuun tapaamista neljää kehittämiskohdetta ja niille konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. (Viestintävirasto 2008a)

Työryhmä kokoontui 19.8.2008 pohtimaan intranetin hyödyntämistä tulosalue-/yksikkökohtaisten ajankohtaisten asioiden esiin tuomisessa. Asia oli noussut useaan kertaan

esiin työryhmässä tulosalueiden välisen yhteistyön parantamisen keinona. Intranet on koko virastoa yhdistävä kanava, joten sen hyödyntämistä paremmin tulosalueiden ja asiantuntijoiden välisessä tiedon vaihdossa pidettiin kannatettavana.

Työryhmän tapaamisessa tultiin siihen tulokseen, että tulosalueiden/yksiköiden ajankohtaiset asiat voisi esittää intranetin etusivulla siten, että ajankohtaisen aiheen otsikon lisäksi olisi mahdollisuus muutamalla virkkeellä kuvata itse asia. Tiedon päivittämisen pitäisi olla helppoa ja asiantuntijoiden itse ylläpidettävissä. Viestinnän intratiimi jatkoi ehdotuksen toteuttamiskelpoisuuden selvittämistä. (Viestintävirasto 2008b)

Johdon vuorovaikutuskoulutus pidettiin 29.8.2008, ja sen yhtenä aiheena oli esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Koulutuksen veti Sari Gustafsson NetEffectistä. Johdon neuvottelupäiville oli kutsuttu kaikki viraston johtajat ja esimiehet. Sari Salmela osallistui vuorovaikutustaito-osioon työyhteisöviestinnän kehittämishankkeen takia.

Vuorovaikutusosio oli mielenkiintoinen ja työyhteisöviestinnän kehittämishankkeen kannalta myös hyödyllinen. Alustuksessa oli hyödynnetty työryhmän alustavia tuloksia. Lisäksi koulutuksen sisällön rakentamisessa oli käytetty Elisa Juholinin Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallia, johon viraston hankekin pohjautuu. Johtajat ja esimiehet nostivat esiin paljon samoja asioita kuin mitä työryhmässä on käsitelty.

Työryhmän päätöstapaamisessa 24.9.2008 vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä toimenpide-ehdotukset viimeisteltiin.

Tilaisuudessa aloitettiin keskustelu toteutussuunnitelmaluonnoksesta. Yleisenä kommenttina oltiin sitä mieltä, että toimenpide-ehdotukset olivat osin hyvin eritasoisia, mutta kaikkia pidettiin erittäin tärkeinä. Osa asioista on isoja organisaation kulttuurinmuutosasioita, osa pieniä ja helposti toteutettavissa. Todettiin lisäksi, että ehdotukset eivät saa jäädä mappi-ö:hön. Ehdotusten toteuttaminen tosin edellyttää, että ne ovat mahdollisimman konkreettisia ehdotuksia, jotka voidaan toteuttaa ja jotka johtavat toimenpiteisiin.

Päätöstilaisuudessa käytiin myös läpi loppuraportin muotoon laadittua toteutussuunnitelmaa kohta kohdalta. (Viestintävirasto 2008c)

7.5 Kehittämiskohteet

Työryhmän ehdottamat kehittämiskohteet kiteytyivät neljään kokonaisuuteen (Viestintävirasto 2008d):

- Tulosalueiden ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön ja tiedon vaihdon lisääminen
- Johtotason viestinnän kehittäminen
- Keskustelukulttuurin avaaminen
- Viestintätyökalujen parempi hyödyntäminen (edellisiä yhdistävä)

Kaikki neljä kehittämiskohdetta on kuvattu tarkemmin alla. Konkreettiset toimenpideehdotukset ovat tämän raportin liitteessä 3. Pääkehittämiskohteiden lisäksi liitteenä olevaan toimenpidesuunnitelmaan on listattu myös muita yksittäisiä kehittämiskohteita, jotka työryhmässä koettiin tärkeäksi nostaa esiin viestinnän kehittämiseksi.

7.5.1 Tulosalueiden ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön ja tiedon vaihdon lisääminen

Tulosalueiden välinen tiedonvaihto on selkeä kipupiste. Virastossa tarvitaan lisää asiantuntijatasoista yhteistyötä, verkostoitumista ja foorumeita, joissa asiantuntijat voivat keskustella ja vaihtaa näkemyksiä yli tulosaluerajojen. Viestintäviraston toimialalla moni asia liittyy monen eri tulosalueen toimintaan, joten senkin takia on tärkeää, että työntekijät tietävät ja tuntevat meillä olevat asiat, vaikka ne eivät suoranaisesti liittyisikään omaan työhön. Ajan tasalla oleminen lisää myös työn tehokkuutta ja laatua ja antaa positiivisen kuvan myös asiakkaisiin ja sidosryhmiin.

Asiantuntijat kokevat myös ihan ymmärrettävästi vaikeaksi arvioida, mitä, miten ja kenelle asioista pitäisi viestiä. Tiedon tuottaminen ja jakaminen pitäisi kuitenkin olla kiinteä osa jokaisen työntekijän omaa työtä ja normaalia toimintaa. Jokainen työntekijä pitäisi saada kantamaan vastuuta tiedon jakamisesta. Työntekijän vastuulla on myös kysyä asioista, jotka askarruttavat tai kiinnostavat.

Erityisen haastavaksi viestinnän tekee se, että jokaisen pitäisi pystyä viestimään riittävästi oikeille henkilöille oikeassa muodossa, mutta kuitenkin välttämään turhaa viestintää. Tietoa on paljon, mutta se ei löydy.

Tiedonvaihdon haasteena on usein myös se, että työntekijät eivät hahmota oman työn vaikutusta asiakokonaisuuteen ja muiden työntekijöiden työhön. Prosessikuvaukset on tehty huolel-

lisesti, mutta eri osapuolten vaikutus kokonaisuuteen unohdetaan oikeissa tilanteissa. Myös projektinhallinnassa on puutteita, mikä vaikeuttaa projektien etenemistä ja asioista viestimistä.

Myös kerrosjako vaikeuttaa yleistä kommunikointia tulosalueiden välillä.

Eläköityminen on iso haaste seuraavan viiden vuoden aikana. Hiljaisen tiedon siirtoon pitäisi suhtautua vakavasti.

Viraston tiedonhallintajärjestelmässä eli Tihassa olevien dokumenttien oikeuksien tahaton tai tahallinen panttaaminen vaikeuttaa tulosalueiden välistä yhteistyötä. Peruseriaatteena pitäisi kuitenkin olla, että dokumentit ovat julkisia, elleivät ne ole salaisia.

Tulosalueilla on paljon hyviä käytäntöjä, joista muilla tulosalueilla ei tiedetä. Virastosta puuttuu luontainen foorumi, jossa hyviä käytäntöjä voisi jakaa.

Palaverit ovat tärkeitä vuorovaikutustilanteita ja tiedon vaihdon paikkoja. Tiedon tehokasta vaihdantaa edesauttavat hyvät palaverikäytännöt, joiden merkitys usein unohdetaan. Erityisesti kokousten valmisteluun pitäisi kiinnittää huomiota. Valmistautuminen on toisten arvostamista. Tulosalue- tai yksikkökokouksissa on erittäin tärkeää, että ne pidetään säännöllisesti ja että kaikki asianomaiset ovat niissä läsnä.

7.5.2 Johtotason viestinnän kehittäminen

Johtotason ja ns. isojen asioiden avaamiseen koko henkilöstölle on suuri tilaus ja tarve. Asiantuntijat edustavat virastoa erilaisissa verkostoissa, jolloin heidän on ymmärrettävä organisaationsa ja toimialansa isot asiat ja saatava niistä tietoa.

Myös ajantasatiedon hyödyntäminen vaatii isojen asioiden ymmärrystä. Erityisesti tulevaisuuden suunnitelmat kiinnostavat. Myös sisäisistä ohjeista, toimintaympäristön muutoksista ja näkymistä sekä erityisesti organisaatiomuutoksista ja henkilöstöpolitiikasta ja -suunnitelmista kaivataan tietoa ja avointa keskustelua. Asioiden kertominen henkilöstölle samanaikaisesti ja samansisältöisenä on myös tärkeää, sillä eriaikainen viestiminen luo epätasapuolisuuden tunnetta.

Johtotason asioiden läpikäyntiä ja niistä keskustelua kaivataan jo ennen päätöksentekoa. Vaikuttamismahdollisuuksia toivotaan myös lisää. Toisaalta on hyvin tiedossa, että vaikuttaminen

koko virastoa koskeviin asioihin voi olla hankalaa, sillä on paljon asioita, joihin ei vain voi vaikuttaa esimerkiksi lainsäädännön tai ministeriön päätösten vaikutuksesta.

Johtoryhmätason pöytäkirjat ovat hyvä perustiedonlähde, mutta ne eivät toimi aktiivisessa tiedon jakamisessa. Lisäksi pöytäkirjat ovat usein niukkasanaisia, joten ne eivät anna selkeää kuvaa keskusteluista, taustoista ja perusteluista.

Ylimmän johdon toivotaan olevan enemmän läsnä niin fyysisesti kuin henkisesti. Johtajien ja työntekijöiden lähentyminen tehostaisi myös tiedon kulkua ja avointa keskustelua. Erityisesti virastoon kaivataan henkilöstöpäällikköä/-johtajaa, joka pystyisi ottamaan kontaktia henkilöstöön, kehittämään toimintaa ja olla osana luomassa tunnelmaa.

Tulosalueilla on huomattavia eroja johtotason ja isojen asioiden käsittelylle. Viestintäkulttuuri on hyvin epäyhtenäinen. Tiedottamisen tarve on erityisen suuri asioissa, jotka koskettavat kaikkia työntekijöitä. Asioiden esille tuomisessa henkilöstölle voisi hyödyntää myynti- ja markkinoinnillisia keinoja.

7.5.3 Keskustelukulttuurin avaaminen

Viestintävirastossa on ajoittain varovainen ilmapiiri, johon kaivataan lisää sallivuutta, keskustelua ja vaikutusmahdollisuuksia. Virheiden tekemistä pelätään. Myös vaikeiden asioiden käsittelyyn kaivataan uskallusta. Esimerkiksi työhyvinvointitutkimusten jälkihoitoon pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Eroja keskustelukulttuurissa on tosin paljon riippuen yksiköistä ja tulosalueista.

Avoimen keskustelun etuna on se, että se synnyttää kysymyksiä ja kyseenalaistamista, mikä taas johtaa toiminnan rakentavan kriittiseen arviointiin. Avoin keskustelu ja päätöksenteko lisäävät myös vuorovaikutusta ja tiedon vaihdantaa. Avoin keskustelu on elinehto organisaation menestymiselle sekä kehittymiselle ja kehittämiselle. Erityishuomio pitäisi kiinnittää henkilöstöä koskettavien asioiden avaamiseen ja keskusteluun. Sähköisten välineiden sijaan kaivataan enemmän kasvokkainkeskustelua.

Vastarannan kiiskeille ja purnaamiselle pitäisi antaa virastossa enemmän tilaa. Syllisten etsimisen sijaan pitäisi keskittyä ratkaisujen löytämiseen. Virastossa ei kuitenkaan ole avoimia kanavia kritiikille ja ihmiset turhautuvat, kun asioita ei käsitellä kunnolla. Toisaalta purnaaminen pur-

naamisen takia ei johda mihinkään, vaan pitäisi aina yrittää rakentavalla tavalla parantaa toimintaa.

Keskustelukulttuurissa on kyse myös kritiikinsietokyvystä. Jotkut ottavat palautteen henkilökohtaisesti, toiset taas siten, että voivat parantaa toimintaa. Palautteen vastaanottaminen on yhtäkaikki vaikeaa ja usein hiljenemisen paikka. Sekä myönteisen että korjaavan palautteen antamista tulisi kehittää.

Oman työn vaikutusten havaitsemattomuus muihin nivoutuu myös keskustelukulttuuriin. Jos asioista puhuttaisiin matalammalla kynnyksellä, tärkeät asiat nousisivat esille ja niiden vaikutus huomioitaisiin helpommin muihin.

7.5.4 Viestintätyökalujen parempi hyödyntäminen (edellisiä yhdistävä)

Nykyisiä viestintäkanavia voisi hyödyntää entistä paremmin. Etenkin tulosalueiden väliseen tiedonvaihtoon kaivataan tiedontuottamistyökalua, jolla asiantuntija voi itse tuottaa ja ylläpitää tietoa. Tulosalueiden välisessä tiedonvaihdossa erityisesti intranetiä eli Virnettä voisi kehittää monipuolisemmaksi, sillä Virne on koko virastoa yhdistävä kanava. Viestintäfoorumien hyödyntäminen ja elävöittäminen tukisi myös keskustelukulttuurin avaamista.

Uusiin järjestelmiin ei kannata säännätä suin päin, vaan olisi ensisijaisesti pyrittävä hyödyntämään olemassa olevia. Olemassa olevien kanavien käyttötapaa kaipaa myös uudelleenharkintaa. Esimerkiksi sähköpostikulttuuri on hyvin kuormittavaa. Jokaisen pitäisikin tarkkaan miettiä, mitä asioita jaetaan sähköpostilla ja kenelle.

Viestintätyökalujen hyödyntämisen perusedellytyksenä on, että tiedon haun ja julkaisun on oltava helppoa. Toisaalta itse työkalu ei välttämättä ole ongelma, vaan asenne, miten tietoa halutaan jakaa. Tiedon jakamisen tapa ei saisi olla kaukana omasta työnteosta, jotta tiedon jakaminen ei hankaloituisi ja estyisi sen takia.

7.6 Vahvuudet

Työryhmä löysi Viestintäviraston toiminnasta monia vahvuuksia, jotka kiteytyivät seitsemään pääasiaan ja jotka on tarkemmin kuvattu alla (Viestintävirasto 2008d). Vahvuudet kuvaavat viestinnän onnistumista ja niiden toivotaan säilyvän myös osana viestintää.

| Vahvuus | Tarkempi kuvaus |
|---|--|
| Intranet Virne | Viestintäviraston intranet sisältää paljon käyttökelpoista ja ajankohtaista tietoa. Intrassa on myös virallisen asian lisäksi epävirallista asiaa. |
| Asiantuntemus | Virastossa on paljon asiantuntemusta ja tietoa saatavilla. |
| Auttamishalu | Työkavereita autetaan ja tietoa halutaan jakaa ainakin lähityöyhteisössä. Virastossa on matala kynnys kysyä neuvoja ja apua saa pyydettyäessä. Tiedon tarkoituksellinen pannaaminen on harvinaista. |
| Infokahvit ja tulosaluekiertueet | Infokahvipöytä ja tulosaluetapaamisia pidettiin hyvinä käytäntöinä, joita tulee jatkaa. Infokahveilla saa tietoa muita tulosalueita koskevista ajankohtaisista asioista ja tapaa samalla muiden tulosalueiden työntekijöitä. Tulosaluekiertueet ovat omiaan vahvistamaan tulosalueiden välistä yhteistyötä. |
| Viikkopalaverit | Viikkopalaverit ovat tärkeitä foorumeita lähityöyhteisön tiedon vaihdossa. Tulosalue-/yksikköpalaverissa saa hyvän kuvan tulosalueen/yksikön ajankohtaisista asioista. Vuoro vaikutus palaverissa jäsentää myös omaa roolia kokonaisuudessa. Viikkopalaverit ovat myös kokoon kasaava ja yhteisöllisyyttä lisäävä tilaisuus. |
| Koulutus- ja suunnittelupäivät | Tulosalueiden ja yksiköiden koulutus- ja suunnittelupäivien pitämistä vuosittain pidettiin hyvänä käytäntönä. Tilaisuudet on myös hyvä pitää viraston ulkopuolella, jolloin pääsee hetkeksi irti tietokoneesta ja sähköpostitulvasta. |
| Yhteisen teeman käsittely koko talon tasolla | Koko talon yhteisen vuosittaisen teeman käsittely kokoaa henkilöstön yhteen ja tukevat mahdollisuutta tutustua työkavereihin. |

8 Arviointi ja seuranta

8.1 Kehittämistoimenpiteiden tulosten arviointi

Työryhmän laatima konkreettisen ja yksityiskohtaisen suunnitelman käsittelyä jatkettiin syksyn 2008 aikana hankkeen ohjausryhmässä sekä viestinnän tulosalueella. Kehittämiskohteet esitel-

tiin syksyllä myös pääjohtajalle, joka päätti, että tuloksia käsitellään maaliskuun 2009 strategiaryhmän kokouksessa. Viestinnän tulosalueella toimenpide-ehdotuksia käytiin myös sillä aikaa läpi ja pantiin käytäntöön helposti toteutettavia ja toimintaa kehittäviä ehdotuksia.

Johdon strategiapäivien lisäksi kehittämisehdotuksia käsiteltiin johdon neuvottelupäivillä kesäkuussa 2009, minkä tuloksena johdolta saatiin ehdotuksiin johdon linjaukset. Johdon palautetta on käyty läpi viestinnän pienryhmässä ja laadittu niiden pohjalta toteutussuunnitelma, jonka toteutumista ja statusta on arvioitu säännöllisesti yhdessä viestintäjohtajan kanssa. Toteutuneista toimenpiteistä on laadittu erillinen dokumentti, johon on kirjattu kehittämiskohteen status (liite 4).

Tulosalueiden johtajille ja päälliköille on tehty kehittämishankkeen tuloksena kysely tulosalueiden sisäisistä palavereista ja yhteistyökäytännöistä. Tulosalueiden ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön lisäämiseksi työryhmä ehdotti mm. säännöllisiä yksikkö- ja tulosaluepalavereita sekä tulosalueiden hyvien käytäntöjen jakamista. Strategiaryhmän tekemien linjausten mukaisesti tulosalueet ylittävät yhteistyökäytännöt pitää tehdä näkyviksi ja sisäisten palaverien säännöllisyys on tärkeää. Kyselyn tulosten pohjalta viestintä laati suositukset sisäisten palaverien pitämisestä ja muista yhteistyökäytännöistä.

Työryhmä kokoontui työryhmätyöskentelyn välissä ideapalaveriin elokuussa 2008 miettimään intranetin kehittämistä tulosalueiden välisen viestinnän parantamisessa. Joulukuussa 2009 työryhmälle esiteltiin yhteenveto kehittämistoimenpiteiden toteutumistilanteesta.

Alkuperäisen tavoitteen mukaista kvantitatiivisen kyselyn toistamista ei toteutettu, sillä kyselyn kysymykset oli laadittu alkukartoitusta ajatellen. Saman kyselyn toistaminen ei olisi tuonut toivottua tietoa muutoksista. Koko henkilöstölle tehdään tarvittaessa myöhemmin erillinen kysely, jossa voidaan paremmin arvioida, miten kehitysehdotukset näkyvät virastolaisten arjessa.

Viraston yhteisen työyhteistötaitojen kehittämisteeman työn tuloksena tulosalueet laativat omilla tulosalueillaan kehittämisehdotuksen työyhteistötaitojen kehittämiseksi. Kehittämiskohteissa oli myös viestinnällisiä hankkeita, mutta niitä ei ole otettu mukaan tähän raporttiin, vaan ne etenevät tulosalueilla omina hankkeinaan. Tulosalueet ovat raportoineet kehittämiskohteistaan ja niiden edistymisestä vuorollaan viraston henkilöstölehdessä sekä intrassa.

8.2 Työryhmän ja työryhmän ohjaajan arviointi

Työryhmän arviointitilaisuuksien 12.5.2008, 10.6.2008 ja 24.9.2008 lopuksi työryhmän jäseniltä kysyttiin arviota tilaisuuksien annista.

Työryhmä piti aivoriihityyppisiä tilaisuuksia erinomaisina ja hyödyllisinä. Työskentelyä pidettiin erittäin hyvänä prosessina, jossa koko ajan tapahtui edistystä, ja keskustelua pidettiin reiluna ja rehellisenä. Tilaisuudet olivat heidän mielestään huippuesimerkki siitä, että myös vaikeista asioista voidaan keskustella avoimesti. Monia yllätti, että asioista voi puhua niin rohkeasti. Työryhmä piti myös hienona, että virastossa on annettu positiivinen signaali tällaiselle hankkeelle ja totesi, että jos päästään puoleenkaan siitä, mitä on puhuttu, on päästy hyvään tulokseen.

Työryhmän jäsenet myös totesivat, että työryhmäläisiltä ja sitä kautta kaikilta tulosalueilta sekä kyselyn tuloksista on saatu vahvoja signaaleja kehittämistarpeista.

Ulkopuolinen työryhmän ohjaaja antoi oman arvionsa hankkeen onnistumisesta (liite 5). Ohjaaja piti hanketta erittäin onnistuneena. Hanke todisti hänen mielestään, että asiantuntijaorganisaation viestinnän kehittäminen ei välttämättä tarvitse niinkään koulutuksellisuutta, vaan nimenomaan osallistujakeskeistä ja työkeskeistä otetta. Työskentelyn tavoitteen tulee saumattomasti tukea oman työn helpottumista ja oman työyhteisön toimintatapojen selkeyttämistä ja vahvistumista.

Ohjaaja myös suositteli, että kehittämishankkeessa syntynyt työryhmä voisi jatkossakin toimia Viestintäviraston sisäisenä kehittämisfoorumina.

8.3 Ohjausryhmän arviointi

Ohjausryhmän jäsenet hallintojohtaja Jorma Koivunmaa ja viestintäjohtaja Anna Lauttamus-Kauppila arvioivat hankkeen prosessia sekä hankkeen lopputuloksia, niiden hyötyjä Viestintävirastolle ja mahdollisia jatkokehittämiskohteita marraskuussa 2010.

Hanke oli ohjausryhmän jäsenten mukaan toteutettu hyvin suunnitellusti ja ennakkovalmisteltuna, mikä antoi hankkeen toteutukselle selkeän toimintapuitteen. Se taas mahdollisti konkreettisen ja sisällöllisesti viraston toimintaa ja viestinnän kehittämistä hyödyttävän lopputuloksen ja kokonaisuuden. Konkreettisia kehittämiskohteita on saatu toteutettua laajasti. Tutkimus tukee hieman eri näkökulmasta tarkasteltuna niitä tuloksia, joita virasto on aikaisemmin saanut mm. henkilöstön vuosittaisten työtyytyväisyys- ja ilmapiiritutkimusten yhteydessä.

Ainoa tavoitteellinen haaste liittyi asenteen muuttamiseen ja ymmärryksen lisäämiseen siitä, että viestintä on osa jokaisen työtä tehtävistä riippumatta. Tosin tämä tavoite tiedettiin jo hankkeen alkuvaiheissa vaikeaksi saavuttaa. Työyhteisöviestinnän uuden agendamallin mukaan asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien tulisi olla aktiivisia ja itseohjautuvia tiedon tuottajia, jalostajia ja vaihtajia. He eivät ole vain tiedon vastaanottajia tai lähettäjiä, vaan itse osa tiedon tuottamista ja sillä kommunikointia. Tämä asenteellinen muutostyö Viestintävirastossa on vielä kesken, ja siihen on tarkoitus pureutua vielä jatkossakin. Myös asenteellisia muutoksia mittaava kvantitatiivinen kysely aiotaan toteuttaa myöhemmin.

8.4 Oma arviointi hankkeesta

Kehittämishanke onnistui mielestäni erittäin hyvin. Hanke oli laaja ja työläs, mutta hyvän suunnittelun ja valmistelun avulla se pysyi koko ajan hallinnassa ja aikataulussa. Onnistumiseen vaikutti myös se, että kaikista suunnitelmista myös pidettiin tiukasti kiinni. Kokonaisuus toimi myös käytännössä hyvin ja kaikki hankkeen osat (kvantitatiivinen tutkimus, työryhmätyöskentelyn rakenne ja kehittämiskohteiden laadinta) osoittautuivat onnistuneiksi valinnoiksi.

Viestintävirastossa, tavassa tehdä töitä ja viestiä on myös paljon hyvää, ja olikin erittäin tärkeää koko hankkeen ajan tuoda esiin myös asioita, joita kannattaa vaalia ja jotka kannattaa säilyttää. Oli myös tärkeää havaita, että pienetkin kehittämiskohteet ovat tärkeitä.

Erittäin tärkeää onnistumisen kannalta oli myös oman esimiehen vankka tuki niin jatko-opinnoille yleisesti kuin kehittämishankkeen käytännön työn tekemiselle.

Työryhmätyön onnistumiseen vaikuttivat erityisesti työryhmän jäsenten onnistunut valinta ja siitä syntynyt hyvä ilmapiiri. Erityisen tärkeää oli saada mukaan ulkopuolinen ohjaaja, joka pysyi ilman ennakoasenteita kyselemään ja johdattamaan työryhmän jäsenet oikeisiin keskustelun aiheisiin. Ulkopuolinen asiantuntija toimi myös hyvänä puolueettomana henkilönä, jolloin jäsenet uskalsivat ehkä avoimemmin keskustella asioista. Työryhmätyöskentelyn hyvään ilmapiiriin ja hyviin tuloksiin vaikutti myös mahdollisuus pitää ensimmäinen arviointitilaisuus ulkopuolisessa kokoontumistilassa, jolloin kaikki osallistujat pystyivät paremmin keskittymään aiheeseen. Se osoitti myös työnantajalta arvostusta aiheen tärkeydelle.

Oli erittäin tärkeää ja hyödyllistä, että kehittämishanketta alettiin suunnitella heti opintojen ensihetkiltä lähtien ja sen suunnitteluun sai Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta vankan tuen.

Hankkeen aikana esiintyi myös joitain haasteita. Johdon ajan tasalla pitäminen ja sitouttaminen sekä muun henkilöstön motivointi tuotti välillä vaikeuksia. Kehittämiskohteiden täytäntöönpano on lisäksi melko hidasta, joten se vaatii kärsivällisyyttä. Lisäksi pitää hyväksyä se tosiasia, että kaikkia kehittämiskohteita ei edes saa toteutettua.

Hankkeeseen liittyi hyvin haastava asenteellinen tavoite, jonka mukaan viestintä kuuluu kiinteänä osana organisaation toimintaa ja on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus. Asenteiden ja käyttäytymisen muuttaminen on aina hyvin vaikeaa.

Kehittämishankkeen onnistumista, merkittävyyttä ja Elisa Juholinin Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin soveltuvuutta asiantuntijaorganisaation viestinnän arvioinnissa ja kehittämisessä kuvaa hyvin myös ulkopuolinen kiinnostus hankkeeseen. Työryhmän ohjaaja on käyttänyt Viestintäviraston hanketta esimerkkinä hyvin onnistuneesta viestinnän kehittämishankkeesta Inforin sisäisen viestinnän kehittämiseen ja viestinnän mittaamiseen liittyvissä koulutuksissa 4.12.2008, 2.12.2009 ja 23.11.2010. Kurssilaisille jaettiin työryhmän havaintolomake, joka havainnollisti hyvin viestintähankkeen käytäntöjä.

Viestintäviraston hanketta on pyynnöstä esitetty myös Haaga-Helian työyhteisöviestijän erikoistumisopintojen opiskelijoille 23.9.2009 ja 2.9.2010. Tilaisuuksissa työryhmän ohjaaja on ensin kertonut tausta- ja pohjatietoa TYVI 2010 -hankkeesta ja sen tuottamasta tiedosta ja minä olen esitellyt Viestintäviraston kehittämishankkeen otsikoilla "Sisäinen viestintä puntarissa ja kehittämisen kohteena – Näin kehitimme työyhteisöviestintäämme: kertomus kehittämisprojektista 2008" ja "Työyhteisöviestinnän kehittäminen – Näin kehitimme työyhteisömme viestintää. Mitä opimme ja mikä muuttui?". Esitykset saivat opiskelijoilta paljon kiitoksia.

Myös Viestintäviraston viestintäjohtaja esitteli viestintähanketta ja sen tuloksia HAUS kehittämiskeskus Oy:n 19.10.2010 Kaiku-kehittäjille järjestämässään koulutuksessa, jonka aiheena oli työyhteisön pelisäännöt. Kaiku-kehittäjäkoulutus valmentaa esimiehiä ja asiantuntijoita toimimaan työhyvinvoinnin kehittäjinä valtion virastoissa ja laitoksissa.

9 Viraston yhteinen koulutusteema 2008–2009: Työyhteisötaitojen kehittäminen

Viestintävirastossa valitaan vuosittain yhteinen koulutusteema, jota käsitellään tulosalueilla mm. vuosittaisilla koulutuspäivillä sekä yhteisissä työpajoissa, joissa alustetaan aiheeseen sekä kootaan lopuksi tulokset yhteen.

Vuosina 2008–2009 Viestintäviraston koulutusteemana oli henkilöstön työyhteisötaitojen kehittäminen. Viestintäosaamisen kehittäminen nostettiin yhdeksi osaksi koulutusteemaa, koska meneillään ollut työyhteisöviestinnän kehittämishanke osoitti sen tärkeäksi osaksi työyhteisötaitoja.

Työyhteisötaitokoulutuksen tavoitteena oli henkilöstön työyhteisön hyvinvoinnin lisääminen siten, että jokainen voi itse vaikuttaa työyhteisön viihtyvyyteen ja töiden sujuvuuteen. Tavoitteena oli myös henkilöstön työyhteisön hyvinvoinnin lisääminen. Erityisesti haluttiin kiinnittää huomiota siihen, että jokainen voi itse vaikuttaa työyhteisön viihtyvyyteen ja töiden sujuvuuteen.

Kouluttajana toimi HAUS Kehittämiskeskus. Tulosalueiden työpajapäivien ennakotehtävät tehtiin parityönä siten, että puolet pareista työsti työhyvinvointi- ja työilmapiirituloksia ja puolet työyhteisöviestinnän kehittämishankkeen arvioinnin tuloksia.

Viestinnän paritehtävien pohdintakysymykset olivat:

1. Mitkä tiedot tai asiat ovat oman tulosalueenne keskeisiä ajantasaistietoja, joita ilman työskentely kangertelee, tapahtuu virheitä, heikkoa laatua ym. (esim. projektien tilanne, palvelut, prosessit, henkilöstöasiat, muutokset, sidosryhmiltä tai asiakkailta tuleva palaute, asiakastilanne) ja miten tulosalueellanne voitaisiin kehittää keskeisten ajantasatietojen jakamista?
2. Miten tulosalueenne fyysiset tilat voisivat paremmin tukea jatkuvaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta?
3. Miten tulosalueenne johtoryhmäviestintää voisi kehittää?
4. Minkälaiset asiat tulosalueellanne nostavat tunnelmaa ja mitä tulosalueellanne voitaisiin tehdä yhteisen tunnelman eteen?
5. Millaiselle vaikuttamiselle tulosalueellanne tarvitaan uusia käytäntöjä ja foorumeita ja mitä nämä käytännöt ja foorumit olisivat?

Kaikkien tulosalueiden työpajapäivät saatiin pidettyä syyskuun loppuun mennessä, ja tulosalueiden kehittämisryhmät jatkoivat kehittämistyötä työpajapäivän tulosten pohjalta ja laativat

ehdotuksensa tulosalueen kehittämiskortiksi ja yhteistoiminnan vuosikelloksi. Tulosalueet esittivät työnsä tulokset yhteenvertailaisuuksissa marras- ja joulukuussa.

Viestintäviraston yhteinen koulutusteema sekä työyhteisöviestinnän kehittämishanke linkittyivät kiinteästi toisiinsa, vaikka olivatkin erillisiä hankkeita. Työpajapäivien tulokset saatiin myös työyhteisöviestinnän kehittämishankkeen käyttöön.

10 Yhteenveto ja johtopäätökset

Työyhteisöviestinnän kehittämishankkeen tarkoituksena oli tarkastella asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvaa sisäistä viestintää erityisesti asiantuntijoiden kokemusten ja odotusten kautta. Tavoitteena oli kehittää Viestintäviraston viestintää lisäämällä vuorovaikutusta ja ymmärrystä siitä, että vastuu tiedon ja kokemusten vaihdannasta kuuluu kaikille. Viestintäviraston tavassa tehdä töitä ja viestiä on myös paljon hyvää, ja olikin erittäin tärkeää koko hankkeen ajan tuoda esiin myös asioita, jotka kannattaa säilyttää.

Hanke pohjautui Elisa Juholinin (Juholin 2007, 90) Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malliin, jossa viestintää on arvioitu seuraavien teemojen avulla:

- Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu -> seurauksena ymmärrys
- Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihtamisessa -> seurauksena ajan tasalla oleminen ja arvostuksen kokemus
- Tunnelma -> seurauksena kuulumisen kokemus
- Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä -> seurauksena sitoutumisen kokemus
- Yhdessä tekeminen ja oppiminen -> seurauksena sitoutuminen, yksilöiden ja koko työyhteisön osaamisen kehittyminen
- Viestintäfoorumien hyödyntäminen -> seurauksena kaikkien osallistumisen ja osallisuuden vahvistuminen

Kehittämishankkeessa sovellettiin casetutkimusta, jossa nykytila arvioitiin kvantitatiivisena kyselynä ja kehittämiskohteet selvitettiin työryhmäkeskusteluissa.

Kehittämiskohteet kiteytyivät neljään kokonaisuuteen, joille laadittiin yksityiskohtainen toimintasuunnitelma:

- Tulosalueiden ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön ja tiedon vaihdon lisääminen

- Johtotason viestinnän kehittäminen
- Keskustelukulttuurin avaaminen
- Viestintätyökalujen parempi hyödyntäminen (edellisiä yhdistävä)

Hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin. Hankkeen tuloksena Viestintävirasto sai paljon aineistoa viestinnän kehittämiseksi ja useita hankkeessa esille nousseita kehittämiskohteita on toimeenpantu virastossa. Viestinnän kehittämistä jatketaan edelleen, sillä kehittämiskohteiden täytäntöönpano vie aikaa ja resursseja.

Kehittämishanke todisti, että Elisa Juholinin Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli toimii hyvin asiantuntijaorganisaation viestinnän arvioinnissa ja sen kehittämisessä.

Oma osaaminen viestinnästä, työryhmätyöstä, työyhteisön kehittämisestä sekä projektijohtamisesta kehittyi paljon kehittämistehtävän myötä. Uskon, että siitä on jatkossa hyötyä omassa työssäni viestinnän ammattilaisena. Sitä kautta myös koko Viestintävirasto organisaationa hyötyy kehittämishankkeesta, sillä uskon pystyväni siirtämään hankkeesta oppimani organisaation käyttöön vastaavissa kehittämishankkeissa.

Lähteet

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2002. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Härmä M, Sallinen M, Sternberg D, Stenberg T, Hublin C, Telakivi T, Värri A, Partinen M. 2000. Vireyden ja toimintakyvyn ylläpito tietointensivisessä työssä. Työ ja Ihminen.

Häyrynen, A. 2006. Tutkimustulosten raportointi. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Raportointiohje.

Juholin, E. (toim.). 2006. Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä. Työyhteisöviestintä TYVI 2010. Raportti I. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010. Raportti II. HAAGA-HELIA-ammattikorkeakoulu.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Pyöriä, Pasi. 2006. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2006.

Viestintävirasto. 2007. Viestintäviraston tilinpäätös vuodelta 2007.

Viestintävirasto. 2008. Työyhteisöviestinnän kehittämishankkeen työryhmän muistio ensimmäisestä arviointitilaisuudesta. 12.5.2008.

Viestintävirasto. 2008a. Työyhteisöviestinnän kehittämishankkeen työryhmän muistio toisesta arviointitilaisuudesta. 10.6.2008.

Viestintävirasto. 2008b. Muistio intranetin kehittämisestä tulosalueiden ja asiantuntijoiden välisessä viestinnässä. 19.8.2008.

Viestintävirasto. 2008c. Työyhteisöviestinnän kehittämishankkeen työryhmän muistio päätöstilaisuudesta. 24.9.2008.

Viestintävirasto. 2008d. Työyhteisöviestinnän kehittämishankkeen työryhmän loppuraportti. 14.10.2008.

Viestintävirasto 2009. Viestintäviraston viestintästrategia.

Viestintävirasto. 2010. Viestintäviraston tilinpäätös vuodelta 2009.

Viestintävirasto. 2010a. <http://www.ficora.fi/index/viestintavirasto/esittely.html>. Luettu 20.2.2010

Viestintävirasto. 2010b.

<http://www.ficora.fi/index/viestintavirasto/esittely/organisaatio.html>. Luettu 20.2.2010.

Yin, R. 2003. Case Study Research. Design and Methods. 3. painos. Saga Publications, Inc.

Ylikerälä, J. Syksy 2007. Tutkimusmenetelmistä. Tapaus- ja toimintatutkimus -opintojakso. HAAGA-HELIA ammattikorkeakolu (YLI). Luentomateriaali.

Liite 1: Hankkeen aikataulu

| SUUNNITTELU | |
|--|-------------------------------------|
| Aiheen määrittely, kehittämistehtävän alustava suunnitelma | Syksy 2007 |
| ↓ | |
| Muutoshankkeen esittely viestinnän tulosalueelle: keskustelu suunnitelmasta ja sen kommentointi | 2.11.2007 ja 13.12.2007 |
| ↓ | |
| Muutoshankkeen esittely pääjohtajalle | 7.1.2008 |
| ↓ | |
| Muutoshankkeen esittely johtoryhmälle - VTT, dosentti Elisa Juholinin alustus aiheeseen | 30.1.2008 |
| ↓ | |
| Tulosalueiden edustajien nimeäminen perustettavaan työryhmään - sähköpostiviesti tulosalueiden johtajille, hankkeen lyhyt esittely ja ehdotus tulosalueiden edustajista - tulosalueiden edustajat nimetty | 3.3.2008 14.3.2008 |
| ↓ | |
| Aiheen esittely viestintävirastolaisille - viestinnän sekä kehityksen ja tuen infokahvit: aiheena työyhteisöviestinnän kehittämishanke sekä työyhteisötaito- ja valmennus | 2.4.2008 |
| NYKYTILAN ARVIOINTI | |
| Lomakekysely koko Viestintävirastolle * miten asiantuntijaorganisaatiossa eli Viestintävirastossa työskentelevät kokevat Viestintäviraston viestintäkulttuurin, viestintätavat ja viestintäjärjestelmät * millaisia odotuksia hänellä siitä on, minkälaista viestinnän pitäisi olla? | 9.4.–7.5.2008 |

TYÖRYHMÄTYÖSKENTELY

| | |
|--|------------------|
| Perhdytystilaisuus - Muutoshankkeen esittely työryhmän jäsenille | 22.4.2008 |
|--|------------------|



| | |
|--|-----------------------|
| Havaintojen kerääminen - Havaintojen kerääminen havainnointilomakkeeseen viestinnän vahvuuksista ja kehittämiskohteista Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin teemojen pohjalta | 22.4.–7.5.2008 |
|--|-----------------------|



| | |
|---|---------------------|
| Havaintoyhteenvedon laatiminen - Havaintoyhteenvedon koostaminen työryhmäläisten havainnoista käsiteltäväksi ensimmäiseen arviointitilaisuuteen | 8.–11.5.2008 |
|---|---------------------|



| | |
|---|------------------|
| 1. arviointitilaisuus - Teemoihin perustuva ryhmäkeskustelu havaintoyhteenvedon pohjalta <ol style="list-style-type: none">1. Mikä on parasta työyhteisön tiedonkulusa/viestinnässä: vahvuudet?2. Mikä asia harmittaa eniten työyhteisön tiedonkulusa/viestinnässä: parantamisalueet? - Yhteenvedo keskustelusta työryhmän seuraavaan tilaisuuteen | 12.5.2008 |
|---|------------------|



| | |
|---|------------------|
| 2. arviointitilaisuus - Keskustelua ensimmäisen arviointitilaisuuden yhteenvedon pohjalta erityisesti asioista, jotka olivat jääneet työryhmäläisten mieleen ensimmäisestä arviointitilaisuudesta. - Viestintäkyselyn tulosten esittely työryhmäläisille - Vahvuuksien ja kehittämiskohteiden priorisointi - Kehittämissuunnitelman laadinnan aloittaminen | 10.6.2008 |
|---|------------------|



| | |
|--|------------------|
| Työryhmän ideapalaveri - Intran kehittäminen tulosalueiden välisen viestinnän parantamisessa | 19.8.2008 |
|--|------------------|



| | |
|--|------------------|
| Päätöstilaisuus - Konsensuskeskustelu, jossa muodostettiin ryhmän yhteinen lista vahvuuksista ja parantamisalueista. | 24.9.2008 |
|--|------------------|

| |
|------------------------------|
| KEHITTÄMISSUUNNITELMA |
|------------------------------|

| | |
|---|-------------------------|
| Kehittämissuunnitelman viimeistely - loppuraportti ja toimenpide-ehdotukset | 25.9.–14.10.2008 |
|---|-------------------------|



| | |
|--|-----------------------|
| Kehittämissuunnitelman esittely pääjohtajalle | Marraskuu 2008 |
|--|-----------------------|



| | |
|--|--------------------|
| Kehittämissuunnitelman käsittely strategiaryhmän kokouksessa - johdon linjaukset | 4.–5.3.2009 |
|--|--------------------|



| | |
|--|-----------------------------|
| Johdon palautteen läpikäynti ja toteutusehdotusten työstö ja osittainen toimeenpano - viestinnän pienryhmä | Maalis-toukokuu 2009 |
|--|-----------------------------|



| | |
|---|----------------------|
| Kartoitus sisäisistä palavereista ja yhteistyökäytännöistä tulosalueiden johtajille ja yksiköiden päälliköille | Toukokuu 2009 |
|---|----------------------|



| | |
|--|--------------------|
| Kehittämissuunnitelman jatkokäsittely johdon neuvottelupäivillä - johdon linjaukset - tulosalueiden sisäisistä palavereista ja yhteistyökäytännöistä tehdyn kyselyn tulosten esittely sekä viestinnän kehittämissuunnitelman esittely kartoituksen pohjalta | 1.–2.6.2009 |
|--|--------------------|

| |
|--------------------------------|
| TOIMENPITEIDEN TOTEUTUS |
|--------------------------------|

| | |
|--|-------------------------|
| Käytännön toimenpiteiden toteutus | Kevät 2009 -> |
|--|-------------------------|

SEURANTA JA ARVIOINTI

Seuranta ja arviointi

- toteutuneiden toimenpiteiden toteuma-asteen seuranta/viestinnän tulosalue

Kevät 2009 ->

- kartoitus tulosalueiden sisäisistä palavereista ja yhteistyökäytännöistä/kysely tulosalueiden johtajille ja päälliköille

Toukokuu 2009

- Kehittämissuositusten käsittely, johdon linjaukset/Johdon neuvottelupäivät

1.-2.9.2009

- Johdon palautteen läpikäynti ja toteutusehdotukset johdolle/viestinnän pienryhmä

17.9.2009

- Hankkeen tilannekatsaus, kehittämistoimenpiteiden toteuma-asteen läpikäynti/työyhteisöviestinnän kehittämishankkeen työryhmä

16.12.2009

Liite 2: Tutkimuskysymykset

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, kuinka tyytyväisiä Viestintäviraston työntekijät ovat viraston viestintään. Viestinnällä tarkoitetaan myös tiedonkulkua, tiedottamista, tiedon vaihtamista, vuorovaikutusta, sisäistä keskustelua ja vuoropuhelua. Tarkastele asioita koko viraston laajuudessa, ellei toisin mainita.

Vastauksenne ovat erittäin arvokkaita viestinnän arvioinnissa ja kehittämisessä!

Vastausaikaa on 2.5.2008 asti.

Arvomme kaikkien vastanneiden kesken kaksi Finnkinon lippupakettia (sis. 2 elokuvallippua). Kysely on anonymikysely, joten arvontalomakkeen yhteystietoja ja kyselyn vastauksia ei voida yhdistää.

Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu

Arvioi seuraavien väittämien toteutumista (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä, EOS=en osaa sanoa)

Mielestäni seuraavista asioista keskustellaan ja jaetaan tietoa riittävästi

organisaation perustehtävään (missio) ja toiminta-ajatukseen liittyvät määrittelyt ja muutokset
tulevaisuuden suunnitelmat tai tavoite (visio)
strategiat
sisäiset ohjeet
organisaatiomuutokset
johtoryhmän päätökset
henkilöstöpolitiikka ja -suunnitelmat
viraston taloudelliset toimintaedellytykset
kehityshankkeet
toimintaympäristön muutokset ja näkymät

Arvioi edellä olevien asioiden tärkeyttä oman työsi kannalta (1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä, EOS=en osaa sanoa)

organisaation perustehtävään (missio) ja toiminta-ajatukseen liittyvät määrittelyt ja muutokset

tulevaisuuden suunnitelmat tai tavoite (visio)
strategiat
sisäiset ohjeet
organisaatiomuutokset
johtoryhmän päätökset
henkilöstöpolitiikka ja -suunnitelmat
viraston taloudelliset toimintaedellytykset
kehityshankkeet
toimintaympäristön muutokset ja näkymät

Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa

Arvioi seuraavien väittämien toteutumista (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä, EOS=en osaa sanoa)

Saan omaan työhöni liittyen riittävästi tietoa muilta heidän vastuualueistaan, projekteistaan tms.

Huolehdin oman vastuualueeni, projektin tms. tiedon saattamisesta niille, jotka tietoa tarvitsevat

Otan aktiivisesti selvää työhöni liittyvistä asioista

Minulla on pääsy tehtävieni ja tavoitteideni kannalta tarpeelliseen tietoon

Kaipaen lisää ohjeistusta erilaisiin viestintää vaativiin tilanteisiin

Viestintä omassa lähityöyhteisössäni on toimivaa

Viestintä yksiköiden välillä on toimivaa

Viestintä tulosalueiden välillä on toimivaa

Millainen on oma roolisi työyhteisön viestinnässä ja tiedonkulussa ja millainen sen haluaisit olevan?

[Avoin kenttä]

Tunnelma

Arvioi seuraavien väittämien toteutumista (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä, EOS=en osaa sanoa)

Viraston fyysiset tilat edesauttavat jatkuvaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta

Voin tuoda yhteiseen keskusteluun itselleni tärkeitä asioita

Voin keskustella työyhteisössäni asioista vapaamuotoisesti

Johtajat ja esimiehet edistävät omalla esimerkillään aktiivista vuorovaikutusta

Edistän itse aktiivista vuorovaikutusta työyhteisössäni
Virastossa järjestetään riittävästi yhteisiä vapaamuotoisia tilaisuuksia

Miten vuorovaikutusta ja sisäistä keskustelua ja sitä kautta myös tiedon kulkua voisi mielestäsi Viestintävirastossa parantaa?

[Avoin kenttä]

Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä

Arvioi seuraavien väittämien toteutumista (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä, EOS=en osaa sanoa)

Voin halutessani vaikuttaa lähityöyhteisöni asioihin
Voin halutessani vaikuttaa koko virastoa koskeviin asioihin
Voin halutessani esittää kysymyksiä ja kommentoida
Voin halutessani antaa palautetta työkavereilleni
Voin halutessani keskustella vaikeistakin asioista

Miten osallistumista ja vaikuttamista voisi mielestäsi kehittää Viestintävirastossa?

[Avoin kenttä]

Yhdessä tekeminen ja oppiminen

Arvioi seuraavien väittämien toteutumista (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä, EOS=en osaa sanoa)

Jaan omaa osaamistani muille
Kerron kuulemistani työhön liittyvistä asioista muille
Saan tarvittaessa neuvoja muilta
Annan mielelläni neuvoja toisille
Minut on perehdytetty työhöni
Työntekijät arvostavat toisiaan

Viestintäfoorumien hyödyntäminen

**Kuinka tärkeitä seuraavat foorumit/kanavat ovat tiedonvaihdon kannalta omassa työ-
säsi?** (1=ei lainkaan tärkeitä, 5=erittäin tärkeitä, EOS=en osaa sanoa)

Yksikköpalaverit
Tulosaluepalaverit

Tulosalueiden koulutus-/suunnittelupäivät
Projekti-/työryhmäpalaverit
Esimies-alaiskeskustelut
Infokahvit
Koko talon yhteiset teematilaisuudet, kuten arvo- ym. tilaisuudet
Henkilöstölehti (Virvatuli)
Intranet (Virne)
Sähköposti
Kahvi- ja lounaspöytäkeskustelut
Käytäväkeskustelut
Vapaa-ajan tilaisuudet, kuten juhlat, virkistystapahtumat jne.

Tuleeko mieleesi muita olemassa olevia foorumeita/kanavia, jotka ovat tärkeitä tiedonvaihdon kannalta omassa työssäsi?

[Avoin kenttä]

Minkälaisia virallisia tai vapaamuotoisia foorumeita/kanavia toivoisit lisää tiedonvaihtoon tai miten kehittäisit olemassa olevia foorumeita/kanavia?

[Avoin kenttä]

Vastaajan taustatiedot

Tulosalue

kehitys ja tuki
radiotaajuudet
tietotekniikka
tv-maksut
verkot ja turvallisuus
viestintä ja asiakaspalvelu
viestintämarkkinat ja -palvelut
ylin johto ja kansainväliset asiat

Ikä

alle 30
30-39
40-49
50 tai yli

Tehtäväryhmä

esimiestehtävät

asiantuntijatehtävät

muut tehtävät

Kuinka kauan olet työskennellyt Viestintävirastossa?

alle 5 vuotta

5-9 vuotta

10-14 vuotta

15 vuotta tai yli

Liite 3: Työryhmän havainnointilomake

Arvioi Viestintäviraston viestintää alla olevien teemojen avulla ja kirjaa havaintosi taulukkoon. Viestinnästä käytetään myös käsitteitä tiedonkulku, tiedottaminen, vuoro-vaikutus, sisäinen keskustelu, vuoropuhelu.

Lomakkeet lähetetään sähköpostilla työryhmän sihteerille viimeistään xx.x.2008. Sihteeri tekee yhteenvedon havainnoista ja käsittelee lomakkeet nimettöminä. Yhteenve-to toimii keskustelun pohjana ensimmäisessä arviointitilaisuudessa x.x.2008. Yhteenve-to lähetetään projektiryhmän jäsenille viimeistään xx.x.2008.

| Viestintäkäytäntöjä arviointialueit- tain | Vahvuudet <ul style="list-style-type: none">• mikä nykyisessä on hyvää• mikä pitäisi pitää ennallaan | Kehittämiskohteet <ul style="list-style-type: none">• mitä nykyisestä pitäisi parantaa• mitä uutta pitäisi luoda• mitä voitaisiin vähentää• mistä tulisi luopua |
|---|--|---|
| <u>1. ISOJEN ASIOIDEN JAKAMINEN JA KESKUSTELU</u> <ul style="list-style-type: none">• johtoryhmän, strategiaryhmän, mi- nijoryn viestintäkäytännöt• visioon ja missioon liittyvät määrit- telyt ja muutokset ja niistä viestimi- nen | | |

| | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • strategioihin liittyvä viestintä • organisaatiomuutoksiin liittyvä viestintä • henkilöstöpolitiikasta ja -suunnitelmista viestiminen ja keskustelu • toimintaympäristön muutoksista ja näkymistä viestiminen • johtajien ja esimiesten viestintävastuut • muutos- ja kehityshankkeiden viestintä • viestintä vaikeista asioista • kriisiviestintä • keskustelufoorumit • asiakas- ja työhyvinvointitutkimusten käsittely ja kommunikointi | | |
| <p><u>2. AJANTASATIEDON SAATAVUUS JA OSALLISUUS SEN VAIHDANNASSA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutus ja tiedonvaihto yksiköiden välillä ja tulosalueiden välillä • työntekijöiden viestintäroolit | | |

| | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • oman vastualueen, projektin, jne. tiedon saattaminen muille • yhteiset tietokannat ja verkot tiedonvaihtamiseen • työntekijöiden vastuu em. foorumien seurannassa • työntekijöiden valmiudet tiedonvaihtoon • kysymisen tilanteet ja paikat • työfoorumeiden (fyysinen työtila ja verkkopohjaiset työskentelyympäristöt) viestintäjärjestelyt • puolivirallisten foorumien (asiantuntijoiden välinen yhteistyö) viestintäjärjestelyt • virallisten foorumien (mm. viikkopalaverit, henkilöstölehti, intra, s-posti) viestintäjärjestelyt | | |
| <p><u>3. TUNNELMA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • fyysiset tilat vuorovaikutuksen rakentajana • sallivuus, erilaisuuden hyväksyminen • vapaamuotoinen keskustelu, huumori | | |

| | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • tunteiden näyttäminen • johtajien ja esimiesten näkyminen ja läsnäoleminen • sisäisten verkostojen (sosiaaliset suhteet, sisäpiiri) hyväksyminen ja niiden viestintä • yhteiset riennot ja juhlat • huomionosoitukset ja palkitseminen | | |
| <p><u>4. OSALLISTUMINEN JA VAIKUTTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • päätöksenteon avoimuus • muodolliset prosessit ja foorumit vaikuttamiseen • henkilöstövetoisen kehittämisen soveltaminen ja pelisäännöt • sovitut keskusteluttamisprosessit • sovitut foorumit tai menettelyt kysymysten esittämiseen, kommentointiin ja puheeksi ottamiseen • vapaamuotoisen keskustelun tilanteet ilman agenda • käytännöt palautteeseen kollegoille, esimiehille ja kumppaneille käytännöt | | |

| | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • sovitut menettelyt vaikeiden asioiden käsittelyyn • fyysiset tilat vuorovaikutustilanteissa | | |
| <p><u>5. YHDESSÄ TEKEMINEN JA OP- PIMINEN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • puitteet jatkuvalle yhteistyölle ja keskustelulle • halu jakaa osaamista ja mahdollisuudet tiedon saattamiseksi yhteiseen tietovarantoon • kerrotaan muille mitä ollaan tekemässä • kysytään neuvoa, annetaan neuvoja muille • avoimet tietokannat tiedon hyödyntämiseen • arvostuksen osoittaminen kollegoille • kuunteleminen • yhteinen reflektointi, ”sparraus”käytännöt | | |

6. VIESTINTÄFOORUMIEN HYÖ-
DYNTÄMINEN

- erilaiset viestintäfoorumit viestintäkanavina: työfoorumit, sisäiset verkostot, puoliviralliset foorumit, viralliset foorumit

Liite 4: Kehittämiskohteiden toteutussuunnitelma

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|--|--|---|---|--|----------|
| Tulosalueiden ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön ja tiedon vaihdon lisääminen | Vastuu tiedon ja kokemusten vaihdannasta, huikkaaminen | Jokaisen työntekijän pitäisi kantaa vastuuta tiedon, käytäväkeskustelujen ja kokemusten vaihdannasta sekä oman osaamisen jakamisesta muille. Tiedon jakamisen vastuusta tarvitaan koulutusta ja esimiesten muistuttamista. | Jatkuva, erityisesti 2009-2010 Kehittämiskohde mukaan vuoden 2009 yhteisen teeman käsitteilyyn | Viestintä, ketu, esimiehet, kaikki työntekijät | |
| | Säännölliset yksikkö- ja tulosaluepalaverit | Ajantasaisen tiedon vaihdon kannalta on tärkeää, että yksikkö- ja tulosaluepalaverit pidetään säännöllisesti ja että kaikki asianomaiset ovat niissä mahdollisuuksien mukaan läsnä. | Jatkuva | Yksiköiden päälliköt ja tulosalueiden johtajat | |
| | Tulosalueiden hyvien käytäntöjen jakaminen | Tulosalueet toimivat monessa asiassa itsenäisesti ja toimintatavat sekä kehittämis- | 2009-2010 | Tulosalueet | |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|----------------------|---|---|---|------------------------|----------|
| | | toimet jäävät usein vain tulosalueiden sisäiseen käyttöön. Virastoon pitäisi luoda foorumi tai toimintamalli, jossa hyvät käytännöt kerätään ja tuodaan koko talon tiedoksi. Esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa johtajat voisivat vuorollaan esitellä yhden hyvän tulosalueensa käytännön muille johtajille. | | | |
| | Tulosaluekohtaiset verkkosivut Virneeseen | Sivuilla tulosalueet voivat jakaa tietoa tulosalueen ajankohtaisista asioista | Kehityskohde työn alla Valmis 2009 | Viestintä, tulosalueet | |
| | Yksiköiden päälliköiden säännölliset tapaamiset | Yksiköiden päälliköiltä puuttuu yhteinen foorumi asioiden käsittelylle. Tulosalueiden rajat ylittävissä tapaamisissa yksiköiden välinen vuorovaikutus ja tiedon vaihdanta ajankohtaisista asioista paranisivat. | Toteutunut | Ketu | |
| | Hiljaisen tiedon jakaminen | Hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan | 2009 | Ketu ja tulos- | Kehitys- |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|----------------------|---|--|-----------|---------------------------|--|
| | | koordinointia ja välineitä, esim. mento- rointia. Ihanteellisinta olisi, jos tietoa voisi jakaa muille työn lomassa. | | alueet | ehdotus viety Hestraan ja sitä kautta tulos- kortteihin |
| | Asiantuntijafoorumien perus- taminen | Foorumeissa käsitellään infokahvityyppi- sesti eri teemoja ja niihin valmistellaan muutama avauspuheenvuoro eri näkö- kulmista ja tulosalueilta. Teemat sovitaan viraston tasolla etukä- teen, tehdään selkeä kokoontumismalli esim. kaksi kertaa vuodessa viisi teemaa ja sovitaan organisoinnista. Foorumille voi esittää kysymyksiä myös etukäteen. | 2009-2010 | Klaus Nieminen pilotoi | |
| | Panostusta palaverikäytäntöi- hin | Hyvät palaverikäytännöt on helppo tapa nostaa tehokkuutta ja säästää myös aikaa. Kokousten huolellisella valmistelulla myös tiedon vaihto tehostuu. Kokoukseen osal- | 2010 | Ohjeistus: Ketu | |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|----------------------|--------------------|---|-----------|---------------------|----------|
| | | <p>listuville kerrotaan hyvissä ajoin etukäteen kokouksessa käsiteltävät asiat, kokouksessa käsitellään vain ennalta sovitut asiat ja kokoukseen kutsutaan vain tarvittavat henkilöt.</p> <p>Hyviin palaverikäytäntöihin kuuluu aina myös miettiä, mitä ja kenelle palaverin asioista viestitään. Hyviin käytäntöihin kuuluu myös ilmoittaa kokouksen osanottajille kokouksen aihe. Mikäli kokouksen aiheita ei haluta laittaa kalentereihin näkyviin, sihteerit voisivat ilmoittaa erikseen kokouksen aiheen, jotta kokoukseen kutsutut voisivat valmistautua niihin paremmin.</p> | | | |
| | Projektikalenteri | Projektikalenterista olisi apua viraston projektien ja hankkeiden hallintaan, suun- | 2009 | Viestintä selvittää | |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|----------------------|---|---|--|--|----------|
| | | nitteluun, aikatauluttamiseen, seurantaan sekä niistä viestimiseen. | | | |
| | Muistutusta asiakirjojen julkisuudesta | Tihassa olevat asiakirjat pitäisi olla pääsääntöisesti kaikkien saatavilla, elleivät ne ole salaisia. Dokumenttien panttaaminen estää ja hankaloittaa toisten työtä. Julkisuuslakikin lähtee siitä, että viranomais-toiminta on pääsääntöisesti julkista. Dokumenttien julkisuudesta ja turvaluokituksesta kaivataan vähintäänkin muistuttamista. | Koulutusta ja muistutusta vuoden 2009 aikana | Ketu, tihar ryhmä | |
| | Projekti- ja työryhmärekisterien ylläpito | Työryhmärekisteri toimii hyödyllisenä tiedonlähteenä viraston käynnissä oleviin työryhmiin, mutta rekisteri ei kaikilta osin ole ajan tasalla. Työryhmien vetäjien ja sihteereiden tehtävänä on siirtää oman ryhmänsä tiedot rekisteriin ja päivittää tietoja. Projektirekisteriä voisi laajentaa | Jatkuva | Projektien ja työryhmien puheenjohtajat ja sihteerit, tietotekniikka | |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|----------------------|--|---|-------------------------|----------------|----------|
| | | myös ns. epävirallisiin projekteihin. | | | |
| | Kansainvälisen yhteistyön kokoukskalenteri | <p>Kalenteriin merkataan kansainvälisten kokousten aihe, ajankohta sekä kokouksen osanottajat Viestintävirastosta. [Miten kokouksen ydinkohdat saataisiin muuttamalla rivillä lisättyä samaan paikkaan?]</p> <p>Tiedosta olisi hyötyä esimerkiksi tilanteissa, joissa asiantuntijat ovat kontaktissa asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin ja joissa asiakkaat voivat ottaa puheeksi asian kuin asian viraston toimialasta. Tällöin olisi hyvä edes jollain tasolla tietää, mitä esim. kansainvälisiä asioita virastossa on meneillään.</p> | 2010 | Matkasihteerit | |
| | Lisää pieniä neuvotteluhuoneita | Virastoon tarvitaan lisää uusia pieniä työneuvotteluhuoneita, joissa olisi tietoliikenneyhteydet. Työhuoneet ovat pieniä ja | Mahdollisuuksien mukaan | Ketu | |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|---|--|--|---|---|--|
| | | ryhmätyö on hedelmällinen työskentelytapa. | | | |
| Johtotason viestinnän kehittäminen | Johdon infokahvit | Johdon infokahveilla johtajat kertovat kaikille työntekijöille samanaikaisesti ja samansisältöisesti oman tulosalueensa vastuualueeseen kuuluvista ajankohtaisista ja tulevista hankkeista ja suunnitelmista. | Jatkuva 2–4 kertaa vuodessa strategiaryhmän / johdon suunnittelupäivien jälkeen | Viestintä, pääjohtaja, tulosalueiden johtajat | Kehitysehdotus viety Hestraan ja sitä kautta tuloskortteihin |
| | Johtotason asioiden viestiminen henkilöstölle tulosaluekokouksissa | Viraston ja tulosalueiden johtoryhmien, strategiaryhmän, mini-joryn ja muiden isojen asioiden (esim. strategiat, henkilöstöpolitiikka ja -suunnitelmat, muutos- ja kehityshankkeet) säännöllinen ja ajantasainen läpikäynti tulosalueilla. Pelkkä pöytäkirjatiedottaminen ei riitä, sillä tärkeät asiat saattavat hukkuu rutiiniraportoinnin joukkoon. | Jatkuva | Tulosalueiden johtajat | |
| | Virneen parempi hyödyntäminen | Virneeseen yhteenveto tärkeimmistä joh- | Jatkuva mini-jory- | Tulosalueet | |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|----------------------|---|--|--|--------------------------|----------|
| | nen | toryhmässä/mini-joryssä käsiteltävistä asioista. | kokousten jälkeen | | |
| | Henkilöstölehden parempi hyödyntäminen | Johtotason, esim. strategiaryhmän kokouksista voisi kertoa taustoitettusti Virvatulessa. | Jatkuva strategiakokousten jälkeen | Strategiaryhmän sihteeri | |
| | Johtoryhmätason eri ryhmien roolien selkeytys | Viestintävirastossa on useita johtotason foorumeita (jory, mini-jory, strategiaryhmä), joiden toiminta ja tehtävät ovat työntekijöille osin epäselvät ja kaipaavat selkeytystä. | 2009 | Viestintä | |
| | Pöytäkirjojen kirjaamistavan muutos | Pöytäkirjoihin kaivataan tarkempaa selostusta päätösten taustoista ja käydyistä keskusteluista. Myös laajempaa ympäristöä tai henkilöstä koskettavat asiat voisi kirjata pöytäkirjoihin taustoitettummin. Mikäli muut johtotason viestinnän kehittämisskohteet toteutuvat, pöytäkirjaviestinnän merkitys pienenee, sillä pöytäkirjat eivät | Jatkuva johtoryhmien kokousten jälkeen | Johtoryhmien sihteerit | |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|---------------------------------------|---|---|-----------|-----------|--|
| | | muutenkaan toimi kovin hyvin aktiivisessa tiedon jakamisessa. | | | |
| Keskustelukulttuurin avaaminen | Keskustelupalstan uudelleen-synnyttäminen | <p>Keskustelupalstan roolina on olla varaventiili, paineen purkamisen väline, jossa voi purkaa ajatuksiaan. Keskustelupalstan rooliin kuuluu myös, että ilmaiset ovat toisinaan värikkäitä. Niitä pitää voida tulkita korkeammalla kynnyksellä kuin muita keskustelumuotoja. Vapaan keskustelun etuna on se, että vähemmän tärkeän kirjoittelun lomasta voi nousta esiin hyvinkin mielenkiintoisia ja kehityskelpoisia ajatuksia.</p> <p>Sähköisen foorumin etuna on myös se, että kaikki saavat äänensä kuuluviin ja uskaltavat puhua.</p> | 2009 | Viestintä | Kehitysehdotus viety Hestraan ja sitä kautta tuloskortteihin |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|----------------------|---|---|-----------|-----------------|----------|
| | | <p>Keskustelupalsta voisi olla osin teemoiteltu sisältäen yhtenä osana "vapaan sanan", jolloin keskustelun seuraaminen ja kirjoittelu olisi mielekkäämpää.</p> | | | |
| | <p>Kyselyiden ja tutkimusten tulosten käsittely ja seuranta</p> <p>Tutkimusten ja mittareiden uudelleentarkastelu tarpeen</p> | <p>Tutkimusten, kuten työhyvinvointitutkimusten, tulosten tarkastelu sekä jälkityö ja -seuranta jäävät usein tekemättä eivätkä niissä nousseet kehitysiedat johda aina toimenpiteisiin. Myös työntekijöiden tärkeää tietää, miten tuloksia seurataan.</p> <p>Laaditaan tulosalueille yhteiset käsittelyohjeet työhyvinvointitutkimusten tulosten tarkasteluun ja yhdessä sovittujen toimenpiteiden seurantaan. Tulosten prosessoinnissa voidaan käyttää ulkopuolista asiantuntijaa.</p> | 2009-2010 | Ketu, viestintä | |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|--|--|--|------------------------------|---------------------------|----------|
| Viestintätyökalujen parempi hyödyntäminen (edellisiä yhdistävä) | Pikaviestinjärjestelmä tulosalueiden/yksiköiden käyttöön | Tulosalueiden/yksiköiden käyttöön kaivataan viestintätyökalua esim. Messengeriä, jota voidaan hyödyntää nopeassa ja reaaliaikaisessa keskustelussa ja johon sähköposti on liian jäykkä ja kuormittuva. Pikaviestintä voisi kokeilla aluksi pilottihankkeena joissain yksiköissä. | Viestinnän pilottihanke 2009 | Viestintä, tietotekniikka | |
| | Virneen tehokkaampi hyödyntäminen | Virne on koko taloa yhdistävä ja näkyvä kanava, jossa käsitellään myös tärkeitä henkilöstöasioita. Virneessä työntekijät eivät voi kuitenkaan itse osallistua sen sisällön tuottamiseen, vaan se toimii lähinnä hallinnollisten asioiden tiedon lähteenä ja siellä on pääasiassa tietoa jo päätetyistä asioista. | Jatkuva | Viestintä, tulosalueet | |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|----------------------|---|--|-----------|---|----------|
| | | Virnettä voisi kehittää monipuolisemmaksi siten, että siitä saataisiin paremmin toimiva tiedon vaihdon väline sekä työntekijöitä osallistava kanava. Työntekijöillä voisi olla itsellään mahdollisuus päivittää Virneeseen tietoa. | | | |
| | Virvatuli-henkilöstölehden kehittäminen | Henkilöstölehden kaivataan lisää kantaaottavia juttuja. Lehti voisi myös herätellä toimintatapoja ja -kulttuuria positiivisen kannustavassa ja ajatuksia herättävässä muodossa. | Jatkuva | Viestintä, toimitus- ja tapahtuma-tiimi | |
| | Työkaluja tilaisuuksien ja tapahtumien järjestämiseen | Viraston tilaisuuksilla ja tapahtumilla voisi olla oma sivusto, jossa tapahtumasta olisi lisätietoa. Webropol-työkalua voisi hyödyntää ilmoittautumisissa. Tapahtumat voisi ainakin osittain videoida ja jakaa intrassa. | 2010 | Viestintä, tietotekniikka | |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|----------------------|------------------------|---|-----------|----------------|----------|
| | Virtuaalokokoustaminen | Uusia vuorovaikutusvälineitä voisi hyödyntää tehokkaammin. Esimerkiksi Net-meeting mahdollistaisi virtuaalokokoukset. | 2010 | Tietotekniikka | |

| Muita kehittämiskohteita | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|--|--|---|-----------|--------|----------|
| | | | | | |
| Hankalien asiakkaiden käsittely | Koulutusta hankalien asiakkaiden käsittelyyn | Hankalat asiakasyhteydenotot ja niiden viestintätilanteet ovat raskaita asiantuntijoille, sillä kyseiset asiakkaat ovat hyvin tietoisia hallintomenettelystä. Pahimmillaan uhataan tappouhkauksilla. Asiasta tarvitaan koulutusta ja ohjeistusta. | | | |
| Poislähtijöiden lähtöhaastattelut | Poislähtijöiden hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä | Poislähtijöiden lähtöhaastattelut ovat tärkeitä. Osaa poislähtijöistä jo haastatellaankin, kaikilla tulosalueilla sitä ei tehdä suunnitelmallisesti eikä lähtöhaastattelujen antia | | | |

| Muita kehittämiskohteita | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|--------------------------------|---|--|-----------|--------|----------|
| | | hyödynnetä kehittämistyössä. | | | |
| Perehdytyskäytännöt | Kohennusta perehdytyskäytäntöihin | <p>Perehdytyskäytännöissä on eroavaisuuksia tulosalueittain.</p> <p>Perehdytykseen kaivataan lisää suunnitelmallisuutta koko viraston tasolla.</p> <p>Hiljaisen tiedon siirtämistä voisi myös hyödyntää perehdytyksessä laittamalla vanhat konkarit ja uudet työntekijät työskentelemään aluksi yhdessä.</p> <p>Uusien työntekijöiden tulohaastatteluja voisi myös hyödyntää toiminnan kehittämässä.</p> | | | |
| Kriiseihin varautuminen | Kriisiviestinnän säännöllinen harjoittelu | <p>Kriiseihin tai mahdollisiin muihin yllättäviin tilanteisiin on varauduttava ennakolta.</p> <p>Kriisiviestinnän periaatteet ja tavoitteet on</p> | | | |

| Muita kehittämiskohteita | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Aikataulu | Vastuu | Seuranta |
|--|---|---|-----------|--------|----------|
| | | kirjattu Viestintäviraston kriisiviestintäohjeeseen. Kriiseihin valmistautumista olisi hyvä harjoitella säännöllisesti, jotta jokainen työntekijä osaa tilanteen tullen toimia oikein. | | | |
| Viestintävalmiuksien kehittäminen | Koulutusta viestintävalmiuksien kehittämiseen | Viestintäosaaminen on työyhteisötaito, joka kuuluu nykyasiantuntijan ammattiosaamiseen. Henkilökunnalle kaivataan lisäkoulutusta viestintäosaamisesta. Viestintäosaaminen on muun muassa kykyä puhua ja kirjoittaa selkeästi, kanssakäymistä ja yhdessä tekemistä muiden ihmisten kanssa sekä kykyä käyttää erilaisia viestintävälineitä. | | | |

Liite 5: Kehittämiskohteiden toteutussuunnitelman status syyskuu 2010

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Status |
|--|---|--|---|
| Tulosalueiden ja asian- tuntijoiden välisen yh- teistyön ja tiedon vaih- don lisääminen | Vastuu tiedon ja kokemusten vaihdannasta, huikkaaminen | Jokaisen työntekijän pitäisi kantaa vastuuta tiedon, käy- täväkeskustelujen ja kokemusten vaihdannasta sekä oman osaamisen jakamisesta muille. Tiedon jakamisen vastuusta tarvitaan koulutusta ja esi- miesten muistuttamista. | Kehittämiskohde ollut mukana Viestintä- viraston yhteisen koulutusteeman käsit- telystä 2008 ja 2009 |
| | Säännölliset yksikkö- ja tu- losaluepalaverit | Ajantasaisen tiedon vaihdon kannalta on tärkeää, että yksikkö- ja tulosaluepalaverit pidetään säännöllisesti ja että kaikki asianomaiset ovat niissä mahdollisuuksien mukaan läsnä. | Kartoitettu tulosalueiden ja yksiköiden sisäisiä palaveri- ja yhteistyökäytäntöjä keväällä 2009, asiaa käsitelty johdon neu- vottelupäivillä ja viestintä on laatinut tulos- ten pohjalta suositukset palaverien pitä- misestä ja niissä käsiteltävistä asioista. |
| | Tulosalueiden hyvien käytäntöjen jakaminen | Tulosalueet toimivat monessa asiassa itsenäisesti ja toi- mintatavat sekä kehittämistoimet jäivät usein vain tulos- alueiden sisäiseen käyttöön. Virastoon pitäisi luoda foo- rumi tai toimintamalli, jossa hyvät käytännöt kerätään ja | Asia oli esillä joulukuussa 2009 johdon neuvottelupäivillä , jossa tulosalueet esit- telivät valitsemansa hyvän käytännön ja ne laitettiin kiertämään. Hyviä käytäntöjä on |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Status |
|----------------------|---|---|--|
| | | tuodaan koko talon tiedoksi. Esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa johtajat voisivat vuorollaan esitellä yhden hyvän tulosalueensa käytännön muille johtajille. | jaettu myös esimieskahveilla . Tulosalueiden välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi tulosalueet järjestävät aika ajoin yhteisiä koulutuspäiviä . Myös tulosalue tapaamisia järjestetään säännöllisesti. Tulosalueet järjestävät 1-2 krt/vuosi infokahveja , joissa ajankohtaisen tiedonvaihdon lisäksi voidaan jakaa myös hyviksi koettuja käytäntöjä. Toimintatapojen ja ohjeiden yhdenmukaisempi noudattaminen ja esille tuominen on viraston vuoden 2010 yhteinen koulutusteema |
| | Tulosaluekohtaiset verkkosivut Virneeseen | Sivuilla tulosalueet voivat jakaa tietoa tulosalueen ajankohtaisista asioista | Toteutunut 2009: intraan perustettiin uusi Tulosalueella tapahtuu -palsta . |
| | Yksiköiden päälliköiden säännölliset tapaamiset | Yksiköiden päälliköiltä puuttuu yhteinen foorumi asioiden käsittelylle. Tulosalueiden rajat ylittävissä tapaamisissa yksiköiden välinen vuorovaikutus ja tiedon vaihdanta ajankohtaisista asioista paranisivat. | Toteutus alkanut joulukuussa 2008. Esimieskahvit /-foorumi järjestetään noin 4 krt/vuosi |
| | Hiljaisen tiedon jakaminen | Hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan koordinoitua ja | Asiaa on mietitty joillain tulosalueilla. |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Status |
|----------------------|------------------------------------|--|---|
| | | välineitä, esim. mentorointia. Ihanteellisinta olisi, jos tietoa voisi jakaa muille työn lomassa. | |
| | Asiantuntijafoorumien perustaminen | Foorumeissa käsitellään infokahvityyppisesti eri teemoja ja niihin valmistellaan muutama avauspuheenvuoro eri näkökulmista ja tulosalueilta. Teemat sovitaan viraston tasolla etukäteen, tehdään selkeä kokoontumismalli esim. kaksi kertaa vuodessa viisi teemaa ja sovitaan organisoinnista. Foorumille voi esittää kysymyksiä myös etukäteen. | Virastossa on lukuisia erilaisia työryhmiä , mutta esimiesfoorumia lukuun ottamatta uusia infokahvityyppisiä foorumeita ei ole perustettu. |
| | Panostusta palaverikäytäntöihin | Hyvät palaverikäytännöt on helppo tapa nostaa tehokkuutta ja säästää myös aikaa. Kokousten huolellisella valmistelulla myös tiedon vaihto tehostuu. Kokoukseen osallistuville kerrotaan hyvissä ajoin etukäteen kokouksessa käsiteltävät asiat, kokouksessa käsitellään vain ennalta sovitut asiat ja kokoukseen kutsutaan vain tarvittavat henkilöt. Hyviin palaverikäytäntöihin kuuluu aina myös miettiä, | Pidetty kaksi Kokouksiin tehoa -luentoa vuoden 2009 aikana. |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Status |
|----------------------|--|--|--|
| | | mitä ja kenelle palaverin asioista viestitään. Hyviin käytäntöihin kuuluu myös ilmoittaa kokouksen osanottajille kokouksen aihe. Mikäli kokouksen aihetta ei haluta laittaa kalentereihin näkyviin, sihteerit voisivat ilmoittaa erikseen kokouksen aiheen, jotta kokoukseen kutsutut voisivat valmistautua niihin paremmin. | |
| | Projektikalenteri | Projektikalenterista olisi apua viraston projektien ja hankkeiden hallintaan, suunnitteluun, aikatauluttamiseen, seurantaan sekä niistä viestimiseen. | Käytössä ainakin yhdellä tulosalueella, suunnitteilla myös muilla tulosalueilla. Myös viraston projektiohjeistoa on kehitetty entisestään mm. laatimalla dokumenttimalleja esim. viestintäsuunnitelmaksi, jotta niistä olisi apua projektien suunnitteluun, toteutukseen, johtamiseen ja niistä viestimiseen. |
| | Muistutusta asiakirjojen julkisuudesta | Viraston tiedonhallintajärjestelmässä eli Tihassa olevat asiakirjat pitäisi olla pääsääntöisesti kaikkien saatavilla, elleivät ne ole salaisia. Dokumenttien panttaaminen estää ja hankaloittaa toisten työtä. Julkisuuslakikin lähtee siitä, että viranomaistoiminta on pääsääntöisesti julkista. Do- | Tiha-vastaavat luvanneet muistuttaa asiasta tietoteknisten koulutusten yhteydessä. |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Status |
|----------------------|---|---|---|
| | | kumenttien julkisuudesta ja turvaluokituksista kaivataan vähintäänkin muistuttamista. | |
| | Projekti- ja työryhmärekisterien ylläpito | Työryhmärekisteri toimii hyödyllisenä tiedonlähteenä viraston käynnissä oleviin työryhmiin, mutta rekisteri ei kaikilta osin ole ajan tasalla. Työryhmien vetäjien ja sihteereiden tehtävänä on siirtää oman ryhmänsä tiedot rekisteriin ja päivittää tietoja. Projektirekisteriä voisi laajentaa myös ns. epävirallisiin projekteihin. | Työryhmärekisterin käyttöä on ohjeistettu, mutta ohjeistusta ei muisteta noudattaa. |
| | Kansainvälisen yhteistyön kokouskalenteri | Kalenteriin merkataan kansainvälisten kokousten aihe, ajankohta sekä kokouksen osanottajat Viestintävirastosta. [Miten kokouksen ydinkohdat saataisiin muutamalla rivillä lisättyä samaan paikkaan?] Tiedosta olisi hyötyä esimerkiksi tilanteissa, joissa asiantuntijat ovat kontaktissa asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin ja joissa asiakkaat voivat ottaa puheeksi asian kuin asian viraston toimialasta. Tällöin olisi hyvä edes jollain tasolla tietää, mitä esim. kansainvälisiä asioita virastossa on meneillään. | Ei toteutunut |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Status |
|---|--|--|--|
| | Lisää pieniä neuvotteluhuoneita | Virastoon tarvitaan lisää uusia pieniä työneuvotteluhuoneita, joissa olisi tietoliikenneyhteydet. Työhuoneet ovat pieniä ja ryhmätyö on hedelmällinen työskentelytapa. | Tilanpuutteen takia ei mahdollista toteuttaa |
| | | | |
| Johtotason viestinnän kehittäminen | Johdon infokahvit | Johdon infokahveilla johtajat kertovat kaikille työntekijöille samanaikaisesti ja samansisältöisesti oman tulosalueensa vastualueeseen kuuluvista ajankohtaisista ja tulevista hankkeista ja suunnitelmista. | Virastossa on päätetty pitäytyä pelkissä pääjohtajan infokahveissa . Lisäksi tulosalueet järjestävät infokahveja noin 2 krt/vuosi/tulosalue. |
| | Johtotason asioiden viestiminen henkilöstölle tulosaluekokouksissa | Viraston ja tulosalueiden johtoryhmien, strategiaryhmän, mini-joryn ja muiden isojen asioiden (esim. strategiat, henkilöstöpolitiikka ja -suunnitelmat, muutos- ja kehityshankkeet) säännöllinen ja ajantasainen läpikäynti tulosalueilla. Pelkkä pöytäkirjatiedottaminen ei riitä, sillä tärkeät asiat saattavat hukkuu rutiiniraportoinnin joukkoon. | Kartoitettu tulosalueiden ja yksiköiden sisäisiä palaveri- ja yhteistyökäytäntöjä keväällä 2009, asiaa käsitelty johdon neuvottelupäivillä kesällä 2009 ja viestintä on laatinut tulosten pohjalta suositukset palaverien pitämisestä ja niissä käsiteltävistä asioista. Johdon neuvottelupäivillä 2009 sovittiin myös, että pääjohtaja vierailee tulosaluekokouksissa 1-2 krt/vuosi. |
| | Virneen parempi hyödyntäminen | Virneeseen yhteenveto tärkeimmistä johtoryhmässä/mini-joryssä käsiteltävistä asioista. | Intraa kehitetään jatkuvasti intra-tiimissä, esim. uutuuksena pääjohtajan blogi , joka |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Status |
|-----------------------------|---|---|---|
| | | | aloitettiin vuoden 2010 alusta. |
| | Henkilöstölehden parempi hyödyntäminen | Johtotason, esim. strategiaryhmän kokouksista voisi kertoa taustoitettusti Virvatulessa. | Henkilöstölehteä kehitetään jatkuvasti viestinnässä, esim. kiertävä Johdon puheenvuoro -palsta , joka aloitettiin vuoden 2010 alusta. Strategia- ym. johtotason kokousten annista kirjoitetaan myös säännöllisesti henkilöstölehdessä. |
| | Johtoryhmätason eri ryhmien roolien selkeytys | Viestintävirastossa on useita johtotason foorumeita (jory, mini-jory, strategiaryhmä), joiden toiminta ja tehtävät ovat työntekijöille osin epäselvät ja kaipaavat selkeytystä. | |
| | Pöytäkirjojen kirjaamistavan muutos | Pöytäkirjoihin kaivataan tarkempaa selostusta päätösten taustoista ja käydyistä keskusteluista. Myös laajempaa ympäristöä tai henkilöstä koskettavat asiat voisi kirjata pöytäkirjoihin taustoitettummin. Mikäli muut johtotason viestinnän kehittämiskohteet toteutuvat, pöytäkirjaviestinnän merkitys pienenee, sillä pöytäkirjat eivät muutenkaan toimi kovin hyvin aktiivisessa tiedon jakamisessa. | |
| | | | |
| Keskustelukulttuurin | Keskustelupalstan uudelleensyn- | Keskustelupalstan roolina on olla varaventiili, paineen | Johtotasolla päätetty, että keskustelupals- |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Status |
|----------------------|---|--|---|
| avaaminen | nyttäminen | <p>purkamisen väline, jossa voi purkaa ajatuksiaan. Keskustelupalstan rooliin kuuluu myös, että ilmaisut ovat toisinaan värikkäitä. Niitä pitää voida tulkita korkeammalla kynnyksellä kuin muita keskustelumuotoja. Vapaan keskustelun etuna on se, että vähemmän tärkeän kirjoittelun lomasta voi nousta esiin hyvinkin mielenkiintoisia ja kehityskelpoisia ajatuksia.</p> <p>Sähköisen foorumin etuna on myös se, että kaikki saavat äänensä kuuluviin ja uskaltavat puhua.</p> <p>Keskustelupalsta voisi olla osin teemoiteltu sisältäen yhtenä osana "vapaan sanan", jolloin keskustelun seuraaminen ja kirjoittelu olisi mielekkäämpää.</p> | <p>taa ei ainakaan perinteisessä muodossa oteta käyttöön. Sen sijaan on päätetty kartoittaa muiden viestintäkanavien, kuten wikin käyttömahdollisuuksia. Virastossa otetaan syksyn 2010-kevään 2011 aikana käyttöön Microsoftin SharePoint-ratkaisu, joka mahdollistaa wikin ja muiden viestintätoimintojen paremman hyödyntämisen. Intrassa otettiin huhtikuussa 2009 käyttöön myös sähköinen aloitelaatikko, joka kannustaa Viestintäviraston henkilöstöä omaehtoisesti vaikuttamaan viraston työtehtävien hoidon, työilmapiirin ja työn tuottavuuden jatkuvaan parantamiseen.</p> |
| | <p>Kyselyiden ja tutkimusten tulosten käsittely ja seuranta</p> <p>Tutkimusten ja mittareiden uudelleentarkastelu tarpeen</p> | <p>Tutkimusten, kuten työhyvinvointitutkimusten, tulosten tarkastelu sekä jälkityö ja -seuranta jäävät usein tekemättä eivätkä niissä nousseet kehitysideat johda aina toimenpiteisiin. Myös työntekijöiden tärkeää tietää, miten tuloksia seurataan.</p> | |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Status |
|--|--|--|--|
| | | Laaditaan tulosalueille yhteiset käsittelyohjeet työhyvinvointitutkimusten tulosten tarkasteluun ja yhdessä sovitujen toimenpiteiden seurantaan. Tulosten prosessoinnissa voidaan käyttää ulkopuolista asiantuntijaa. | |
| Viestintätyökalujen parempi hyödyntäminen (edellisiä yhdistävä) | Pikaviestinjärjestelmä tulosalueiden/yksiköiden käyttöön | Tulosalueiden/yksiköiden käyttöön kaivataan viestintätyökalua esim. Messengeriä, jota voidaan hyödyntää nopeassa ja reaaliaikaisessa keskustelussa ja johon sähköposti on liian jäykkä ja kuormittuva. Pikaviestintä voisi kokeilla aluksi pilottihankkeena joissain yksiköissä. | Viestintävirastossa on otettu käyttöön kesä-syyskuussa 2010 Microsoft Office Communicator - pikaviestinohjelma . |
| | Virneen tehokkaampi hyödyntäminen | Virne on koko taloa yhdistävä ja näkyvä kanava, jossa käsitellään myös tärkeitä henkilöstöasioita. Virneessä työntekijät eivät voi kuitenkaan itse osallistua sen sisällön tuottamiseen, vaan se toimii lähinnä hallinnollisten asioiden tiedon lähteenä ja siellä on pääasiassa tietoa jo päätetyistä asioista. | Kehitetään jatkuvasti intra-tiimissä. Kartoitetaan syksyn 2010 aikana intran kehittämistä esim. uudella Sharepoint-alustalla, jolloin tiedon päivittäminen tehostuisi ja laajentuisi. |

| Pääkehittämiskohteet | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Status |
|----------------------|---|--|---|
| | | Virnettä voisi kehittää monipuolisemmaksi siten, että siitä saataisiin paremmin toimiva tiedon vaihdon väline sekä työntekijöitä osallistava kanava. Työntekijöillä voisi olla itsellään mahdollisuus päivittää Virneeseen tietoa. | |
| | Virvatuli-henkilöstölehden kehittäminen | Henkilöstölehden kaivataan lisää kantaaottavia juttuja. Lehti voisi myös herätellä toimintatapoja ja -kulttuuria positiivisen kannustavassa ja ajatuksia herättävässä muodossa. | Kehitetään jatkuvasti viestinnässä |
| | Työkaluja tilaisuuksien ja tapahtumien järjestämiseen | Viraston tilaisuuksilla ja tapahtumilla voisi olla oma sivusto, jossa tapahtumasta olisi lisätietoa. Webropol-työkalua voisi hyödyntää ilmoittautumisissa. Tapahtumat voisi ainakin osittain videoida ja jakaa intrassa. | |
| | Virtuaalokokoustaminen | Uusia vuorovaikutusvälineitä voisi hyödyntää tehokkaammin. Esimerkiksi Netmeeting mahdollistaisi virtuaalokokoukset. | Virastossa on käytössä videoneuvottelujärjestelmä sidosryhmäkokouksiin. |

| Muita kehittämiskohteita | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Status |
|--|--|---|--------|
| Hankalien asiakkaiden käsittely | Koulutusta hankalien asiakkaiden käsittelyyn | Hankalat asiakasyhteydenotot ja niiden viestintätilanteet ovat raskaita asiantuntijoille, sillä kyseiset asiakkaat ovat hyvin tietoisia hallintomenettelystä. Pahimmillaan uhaan tappouhkauksilla. Asiasta tarvitaan koulutusta ja ohjeistusta. | |
| Poislähtijöiden lähtöhaastattelut | Poislähtijöiden hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä | Poislähtijöiden lähtöhaastattelut ovat tärkeitä. Osaa poislähtijöistä jo haastatellaankin, kaikilla tulosalueilla sitä ei tehdä suunnitelmallisesti eikä lähtöhaastattelujen antia hyödynnetä kehittämistyössä. | |
| Perehdytyskäytännöt | Kohennusta perehdytyskäytäntöihin | Perehdytyskäytännöissä on eroavaisuuksia tulosalueittain. Perehdytykseen kaivataan lisää suunnitelmallisuutta koko viraston tasolla. Hiljaisen tiedon siirtämistä voisi myös hyödyntää perehdytyksessä laittamalla vanhat konkarit ja uudet työntekijät työskentelemään aluksi yhdessä. | |

| Muita kehittämiskohteita | Toimenpide-ehdotus | Toimenpide-ehdotuksen tarkempi kuvaus | Status |
|--|---|---|---|
| | | Uusien työntekijöiden tulohaastatteluja voisi myös hyödyntää toiminnan kehittämisessä. | |
| Kriiseihin varautuminen | Kriisiviestinnän säännöllinen harjoittelu | Kriiseihin tai mahdollisiin muihin yllättäviin tilanteisiin on varauduttava ennakolta. Kriisiviestinnän periaatteet ja tavoitteet on kirjattu Viestintäviraston kriisiviestintäohjeeseen. Kriiseihin valmistautumista olisi hyvä harjoitella säännöllisesti, jotta jokainen työntekijä osaa tilanteen tullen toimia oikein. | |
| Viestintävalmiuksien kehittäminen | Koulutusta viestintävalmiuksien kehittämiseen | Viestintäosaaminen on työyhteisötaito, joka kuuluu nykyasiantuntijan ammattiosaamiseen. Henkilökunnalle kaivataan lisäkoulutusta viestintäosaamisesta. Viestintäosaaminen on muun muassa kykyä puhua ja kirjoittaa selkeästi, kanssakäymistä ja yhdessä tekemistä muiden ihmisten kanssa sekä kykyä käyttää erilaisia viestintävälineitä. | Mediakoulutusta järjestetään kaikille halukkaille säännöllisesti. Myös muuta viestintäkoulutusta on ollut aika ajoin tarjolla ja järjestetään tarpeen mukaan, esim. kielenhuoltoluentoja järjestettiin maaliskuu- ja lokakuussa 2009 ja kielenhuoltokoulutusta teknisistä teksteistä huhtikuussa 2009. |

Liite 6: Työryhmän ohjaajan arvio hankkeesta

Työyhteisöviestinnän kehittämishankkeen ohjausryhmä
VIESTINTÄVIRASTO

TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN KEHITTÄMISHANKE OHJAAJAN SILMIN

Kiitos menestyksellisestä ja mielekkästä yhteistyöstä! Keskityn tässä palautteessa muutamaankin näkökohtaan, jotka olivat mielestäni erityisen tärkeitä tekijöitä kehittämishankkeen onnistumisen kannalta.

Osallistujat ja hankkeen ilmapiiri

- Hankkeen osallistujajoukko oli oivallisesti koottu ja kokoon kutsuttu. Osallistujat edustivat monipuolisesti Viestintävirastoa ja muodostivat hyvän otoksen Viestintävirastosta asiantuntijaorganisaationa.
- Osallistujat olivat sitoutuneita hankkeeseen. Heillä oli myös sisäistetty käsitys viestinnän merkityksestä ”työyhteisön venkiertona” ja työn tekemisen välineenä. Viestintä otettiin vakavasti; siihen suhtauduttiin myönteisesti mutta myös terveen kriittisesti.
- Osallistujille oli alusta asti tärkeää, etteivät tulokset jää ns. Ö-mappiin, vaan hankkeesta muodostuu aito ja käytäntöön siirrettävissä oleva lopputulos.
- Osallistumista saattoi kuitenkin vaikeuttaa joidenkin osallistujien yksittäiset työesteet, minkä johdosta koko ryhmän oli hankala kokoontua jokaiselle tapaamiskerralle. Tämä otettiin kuitenkin huomioon ja Sari S. briiffasi ansiokkaasti pois saolevia henkilöitä prosessin vaiheista ja tehtävistä.
- Keskustelu oli erittäin aktiivista ja oivaltavaa kautta hankkeen.

Hankkeen valmistelu ja eteneminen

- Hanke oli hyvin valmisteltu, vaikkakin kokonaisuutena melko työläs. Hankkeen alkusuunnittelu, reaktiivinen välisuunnittelu (toteutuksen päivittäminen) ja etenkin dokumentointi ja dokumentoidun aineiston editointi olivat haastavia mutta erittäin tärkeitä työtehtäviä.
- Osallistujien työpanoksen laajuus ja vaatavuus tuntui sopivalta.
- Kuvio oli kokonaisuudessaan erittäin toimiva. Valitut toimintapalikat (perehdytystilaisuus + 2 kokonaista arviointipäivää + lopputilaisuus) olivat onnistuneita valintoja.
- Etenkin ensimmäinen arviointipäivä (10.6.2008) oli intensiivisyydessään hyvin palkitseva. Havaintomatriisi osoittautui kiinnostavaksi ja mielekkääksi tiedonhankintatavaksi. Havainnot tuottivat runsasta (mutta ohjattua) keskustelua, jo-

ka koettiin hyvin merkitykselliseksi. Havaintomatriisi toi esille lähes kaikki ne keskeiset teemat, joihin Viestintäviraston viestinnän kehittämisessä keskityttiin. Tämä arviointipäivä tuntui myös hitsaavan osallistujajoukon yhteen, jolloin ryhmässä uskallettiin esittää rehellisiä näkemyksiä, kysymyksiä ja toiveita. Osallistajat olivat myös kiitollisia toistensa kertomuksista ja yhdessä jaetuista hyvistä käytännöistä.

- Toinen arviointipäivä toimi hyvin keskustelun jatkona, aineiston luokittelijana ja priorisoinnin lähtölaukauksena.

Tutkimuksellinen jäsenystausta

- Työyhteisöviestinnän uusi agendamalli (Elisa Juholin, HAAGA-HELIA) oli erinomainen valinta koko hankkeen tukipilariksi. Tämä kehittämishanke vahvisti agendamallin luotettavuutta asiantuntijayhteisön viestinnän kuvausmallina ja antoi rakenteen keskustelun etenemiselle.

Tiivistys

- Hanke oli erittäin onnistunut. Siinä tuotettu aineisto ja viestinnän kehittämiskohteiden priorisointi riittävät pitkälle Viestintäviraston kehittämistarpeisiin. Tästä on hyvä jatkaa kohti käytännön toimenpiteitä □ joita jo hankkeen aikana ryhdyttiin toimeenpanemaan.
- Tämän tyyppinen hanke todisti, että asiantuntijaorganisaation viestinnän kehittäminen ei välttämättä tarvitse niinkään koulutuksellisuutta, vaan nimenomaan osallistujakeskeistä ja työkeskeistä otetta "kädet saveen" -periaatteella. Työskentelyn tavoitteen tulee saumattomasti tukea oman työn helpottumista ja oman työyhteisön toimintatapojen selkeyttämistä ja vahvistumista.
- Vaikka hankkeeseen liittynyt jatkuva räätälöinti vaati aikaa ja huomiota, se oli kuitenkin ensiarvoisen tärkeää.
- Hanke osoitti, että kehittämiseen tähtäävä työskentely on hedelmällisintä, kun työryhmään osallistuminen on vapaaehtoista.
- Suosittelen lämpimästi, että tässä kehittämishankkeessa syntynyt työryhmä voisi jatkossakin Viestintäviraston sisäisenä kehittämisfoorumina.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu
Johdon assistentti- ja toimittajakoulutusyksikkö

Heta-Liisa Malkavaara
Viestintäkouluttaja, viestinnän lehtori,
työryhmätyöskentelyn vetäjä