

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Viestinnän koulutusohjelma/ yhteisöviestintä

Anni Leskinen

KOUVOLAN SEURAKUNTAYHTYMÄN VIESTINTÄSTRATEGIA JA -OPAS

Opinnäytetyö 2012

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

#### Viestinnän koulutusohjelma

LESKINEN, ANNI	Kouvolan seurakuntayhtymän viestintästrategia ja -opas
Opinnäytetyö	35 sivua
Työn ohjaaja	Nina Hartikainen, lehtori
Toimeksiantaja	Kouvolan seurakuntayhtymä
Huhtikuu 2012	
Avainsanat	yhteisöviestintä, viestintästrategia, viestintäohjeistus, viestinnän suunnittelu

Kouvolan seurakuntayhtymälle laadittu opinnäytetyö käsittelee viestinnän suunnittelua sekä strategisesta että operatiivisesta näkökulmasta. Opinnäytetyön produktiivisena osana laaditun viestintästrategian tarkoituksena on yhdenmukaistaa ja selkeyttää viestintäkäytäntöjä Kouvolan seurakunnissa. Viestinnän käytännön työn oppaan tavoitteena on helpottaa seurakuntien ja seurakuntayhtymän työntekijöiden päivittäistä viestintää tarjoamalla konkreettisia apuvälineitä viestinnän hoitamiseen.

Viestinnän suunnittelua tarkastellaan yhteiskunnallisesta näkökulmasta sosiaalisena ja kulttuurisena toimena. Viestinnän haasteena seurakunnissa on, miten viestinnän avulla onnistutaan vahvistamaan seurakuntalaisten hengellistä elämää kirkon perustehtävän mukaisesti. Kouvolan seurakuntayhtymän kokonaisstrategia ja Suomen evankelisluterilaisen kirkon strategia toimivat viestintästrategian runkona, jotta viestinnän toimet ja suunnittelu tukevat osaltaan näiden strategioiden toteutumista.

Viestintästrategian ja -ohjeistuksen lisäksi tärkeässä roolissa on seurakunnan työntekijöiden perehdyttäminen. Kunnollisen perehdyttämisen ja tarkoituksenmukaisen strategian toimeenpanon kautta työntekijät saadaan sitoutettua strategiaan, jolloin myös asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Media Communication

LESKINEN, ANNI

Communications Strategy and Guide to Kouvola Parish  
Union

Bachelor's Thesis

35 pages

Supervisor

Nina Hartikainen, Senior Lecturer

Commissioned by

Kouvola Parish Union

April 2012

Keywords

public relations, communications strategy,  
communication guide, communications planning

This thesis focused on communication planning both from a strategic and an operative point of view. The communications strategy forming the productive part of the thesis aims to unify the communication practices in the parishes of Kouvola. The objective of the communication guide is to make communication easier for the employees and to offer concrete tools for the daily communication.

The thesis examines the communications planning from a collective perspective and communication in parishes and in the Kouvola Parish Union is seen as a social and cultural function. The challenge of communication in parishes is how to manage to confirm the spiritual life of the parishioner according to the mission of church. The strategy of Kouvola Parish Union and the strategy of Finnish Evangelical Lutheran church are the guidelines of the communications strategy as the communications acts and planning support the implementation of the strategy.

A proper introduction of the communications strategy and the communication guide are important, since a thorough introduction and a relevant execution of the strategy enables the employees to commit to the strategy making the defined objectives possible to reach.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	SUOMEN EVANKELIS-LUTERILAINEN KIRKKO	6
	2.1 Kirkko organisaationa	6
	2.2 Kouvolan seurakuntayhtymä	7
	2.3 Kouvolan seurakuntayhtymän viestintäpalvelut	8
3	VIESTINNÄN SUUNNITTELU	9
	3.1 Yhteisöviestintä	9
	3.2 Julkisyhteisön viestintä	10
	3.3 Seurakunta sosiaalisena ja kulttuurisena yhteisönä	13
	3.4 Muutosviestintä	13
	3.5 Viestinnän strateginen, taktinen ja operatiivinen suunnittelu	15
	3.6 Viestintästrategia	16
	3.7 Viestinnän ohjeistus	17
	3.8 Työntekijöiden perehdyttäminen	18
4	VIESTINTÄSTRATEGIA KOUVOLAN SEURAKUNTAYHTYMÄLLE	19
	4.1 Viestinnän lähtökohdat	19
	4.2 Viestintästrategian laatiminen	20
	4.3 Viestintästrategian perehdytys	22
	4.4 Viestinnän mittaaminen	23
5	VIESTINTÄOPAS KOUVOLAN SEURAKUNTAYHTYMÄLLE	25
	5.1 Viestintäoppaan lähtökohdat	25
	5.2 Viestintäoppaan laatiminen	26
	5.3 Viestintäoppaan perehdytys ja kehittäminen	27
6	KEHITYSEHDOTUKSET JA ARVIOINTI	29
7	PÄÄTELMÄT	31
	LÄHTEET	33

## 1 JOHDANTO

Tarkastelen opinnäytetyössäni Kouvolan seurakuntayhtymän ja seurakuntien viestinnän suunnittelua. Opinnäytetyöni produktiivisena osana laadin Kouvolan seurakuntayhtymälle viestintästrategian ja erillisen työntekijöille jaettavan viestintäohjeistuksen, jota pohdin operatiivisen viestinnän näkökulmasta.

Kuntaliitoksen yhteydessä vuonna 2009 myös Kouvolan alueen seurakunnat yhdistyivät. Kouvolan seurakuntayhtymän perustamisen yhteydessä viestintäpalvelut omana työalanaan aloitti yhtymän alaisuudessa. Viestintäpalveluiden tehtävänä on seurakuntayhtymän viestinnän hoitaminen ja yhtymään kuuluvien seurakuntien viestinnän koordinointi ja avustus.

Suuressa organisaatiomuutoksessa viestintäpalveluiden ja seurakuntien oman viestinnän työtehtäviä ei selkeästi määritelty tai rajattu. Laaditun viestintästrategian tavoitteena on yhdenmukaistaa näitä erilaisia viestintäkäytäntöjä seurakuntien välillä ja parantaa seurakuntien ja yhtymän välistä tiedonkulkua. Myös muutosviestinnän näkökulma on olennainen, kun yhdenmukaistamisen myötä työtehtäviä jaetaan uudelleen. Laaditun viestintästrategian tarkoituksena on toimia suuntaviivana operatiivista viestintää suunniteltaessa.

Kouvolan seurakuntayhtymän kokonaisstrategia on laadittu vuoteen 2020 asti. Kokonaisstrategian mukaisesti kunkin työalan tuli laatia omat strategiansa yhteisen strategian pohjalta kevään 2012 aikana. Viestintästrategian tekeminen aloitettiin syksyllä 2011 yhteistyössä viestintäpalveluiden kanssa.

Viestintästrategia esiteltiin loppuvuodesta 2011 viestinnän vastuuryhmän kokouksessa, minkä jälkeen siihen tehtiin muutoksia ehdotusten pohjalta. Viestintästrategia on hyväksytty maaliskuussa 2012 yhteisen kirkkoneuvoston kokouksessa, ja hyväksymisen jälkeen viestintästrategia on pätevä viestinnän suunnittelun työväline Kouvolan seurakunnissa. Koska strategian valittu aikajakso on pitkä, viestintästrategia tarkastetaan vuosittain ja tehdään siihen mahdollisia muutoksia.

Viestintästrategian laatimisen lisäksi viestintäpalvelut toivoi arkipäivän viestinnän opasta, joka sisältäisi päivittäisessä viestinnässä tarvittavia mallipohjia ja ohjeistuksia. Viestintästrategian lisäksi laadin mallin viestintästrategiaa tukevasta viestintäoppaasta,

joka täydennettynä jaetaan kaikille seurakuntayhtymän ja seurakuntien työntekijöille myöhemmin tänä vuonna. Oppaan tarkoituksena on helpottaa käytännön viestinnän työtä, jotta jokainen työntekijä voisi hoitaa päivittäistä viestintää mahdollisimman mielekkäästi ja tehokkaasti. Huolellisen suunnittelutyön lisäksi myös kunnollinen perehdyttäminen on avainasemassa, jotta oppaasta tulisi päivittäinen apuväline.

Opinnäytetyöni tavoitteena on, että viestintä onnistuttaisiin näkemään Kouvolan seurakunnissa ja seurakuntayhtymässä koko työyhteisöä ja seurakuntalaisia palvelevana toimena. Pelkän viestintästrategian ja -ohjeistuksen avulla tavoitetta ei ole mahdollista saavuttaa vaan asenteiden muutos vaatii pitkäjänteistä työtä. Työhön kuuluu oleellisena osana kunnollinen perehdytys, jossa olen saanut olla tiiviisti mukana. Myös työyhteisön mielipiteiden kuunteleminen ja huomiointi on tärkeää, jotta Kouvolan seurakuntien viestintää pystyttäisiin kehittämään edelleen sidosryhmiä helpottavaksi toimeksi.

## 2 SUOMEN EVANKELIS-LUTERILAINEN KIRKKO

### 2.1 Kirkko organisaationa

Valtiokirkkojärjestelmä oli Suomessa käytössä aina vuoteen 1870 asti, jonka jälkeen kirkko ja valtio erotettiin toisistaan. Valtiokirkkojärjestelmän mukaan Suomen valtio oli sitoutunut kristilliseen uskontunnustukseen ja hallintojärjestelmään, jossa valtiolla oli ratkaiseva rooli kirkon päätöksentekoon liittyvissä asioissa. Evankelis-luterilainen kirkko ja valtio tekevät kuitenkin edelleen yhteistyötä monin tavoin. Yhteistyöstä esimerkkinä on väestökirjanpito. (Suomen ev.lut. kirkko 2012a.)

Kirkon järjestysmuodosta ja hallinnosta säädetään Suomen perustuslain mukaisesti erikseen kirkkolaisissa. Kirkkolain sisällöstä päättää kirkolliskokous, jolla on kirkossa eduskuntaa vastaava ylin päätäntävalta. Keskeiset linjaukset, kuten oppi ja kirkon työ, kuuluvat kirkolliskokouksessa päätettäviin asioihin. Myös kirkon rakenteiden kuten hallinnon ja talouden pääpiirteiset linjaukset kuuluvat kirkolliskokouksen alaisuuteen. (Suomen ev.lut. kirkko 2012c.)

Evankelis-luterilaisella kirkolla on Suomessa itsenäinen julkisoikeudellinen asema, ja sillä on ortodoksisen kirkon lailla verotusoikeus. Keräämänsä kirkollisveron lisäksi seurakunnat saavat osuutensa myös yhteisöverosta, ja näillä verotuloilla katetaan hau-

taustoimesta, kirkonkirjojenpidosta, kirkkojen korjauksesta, diakoniatyöstä ja muista kirkon yhteiskunnallisista palveluista aiheutuvia kustannuksia. (Suomen ev.lut. kirkko 2012a.)

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on jaettu yhdeksään hiippakuntaan: Turun, Tampereen, Oulun, Porvoon, Kuopion, Lapuan, Helsingin, Espoon ja Mikkelin hiippakuntiin, joista Kouvola kuuluu jälkimmäisenä mainittuun Mikkelin hiippakuntaan. Hiippakunta on kirkollinen hallintoalue, joka koostuu seurakunnista ja seurakuntayhtymistä. Hiippakuntaa johtaa piispa yhdessä tuomiokapitulin kanssa. (Suomen ev.lut. kirkko 2012b.)

Hiippakunnat muodostuvat alueellisesti jaetuista rovastikunnista, joihin kuuluu 3–13 seurakuntaa (Suomen ev.lut. kirkko 2012b). Kouvolan seurakunnat Kouvola, Valkeala, Anjalankoski, Elimäki ja Kuusankosken seurakunta sekä Jaalan kappeliseurakunta osana Kuusankosken seurakuntaa muodostavat yhdessä Iitin seurakunnan kanssa Kouvolan rovastikunnan (Hiippakuntatiedot 2012).

Suomen evankelis-luterilaiseen kirkkoon kuuluu yli 450 paikallisseurakuntaa, jotka ovat itsenäisiä niin toiminnallisesti, taloudellisesti kuin hallinnollisestikin. Jako seurakuntiin noudattelee pääasiassa Suomen maantieteellistä kuntajakoa. Suurimmissa kaupungeissa, Kouvola mukaan lukien, seurakunnat ovat muodostaneet useamman seurakunnan seurakuntayhtymän. (Suomen ev.lut. kirkko 2012d.)

## 2.2 Kouvolan seurakuntayhtymä

Kouvolan kuntaliitoksen yhteydessä vuonna 2009 Kouvolan seurakuntien hallinto ja päällekkäiset työalat yhdistettiin. Kouvolan seurakuntayhtymän alaisuuteen siirtyivät Anjalankosken, Elimäen, Kouvolan, Valkealan ja Kuusankosken evankelis-luterilaiset paikallisseurakunnat sekä Jaalan kappeliseurakunta osana Kuusankosken seurakuntaa. Seurakunnat jatkoivat toimintaansa itsenäisesti entisten kuntarajojen mukaan kirkkoherrojen ja seurakuntaneuvostojen johdolla. Kouvolan seurakuntayhtymän alaisuuteen omiksi työaloikseen eriytyivät seurakuntien talous, henkilöstöhallinto, yhtymän hallinto, kiinteistöt, hautausmaat, kirkonkirjojen pito, viestintä ja yhteiset seurakunnalliset työmuodot. (Kouvolan ev.lut. seurakunnat 2012a.)

Kouvolan seurakuntayhtymässä on käytössä kahden johtajan malli; yhteisen seurakuntatyön johtaja vastaa keskusrekisteristä, viestintäpalveluista, perheneuvonnasta, sairaalasielunhoidosta, palvelevasta puhelimesta ja kehitysvammaistyöstä (Kouvolan ev.lut. seurakunnat 2012d), kun taas hallinto-osaston alaisuuteen kuuluvat hallinto-, henkilöstö-, kiinteistö- ja talouspalvelut, hautaus- ja puistopalvelut, keittiö-, leiri ja kurssikeskukset sekä tietohallintopalvelut (Kouvolan ev.lut. seurakunnat 2012b).

Kouvolan seurakuntayhtymän päättäviä hallintoelimiä ovat yhteinen kirkkoneuvosto ja yhteinen kirkkovaltuusto, joka valitaan yleisillä seurakuntavaaleilla neljän vuoden välein (Kouvolan ev.lut. seurakunnat 2012b). Yhteinen kirkkovaltuusto valitsee jäsenet yhteiseen kirkkoneuvostoon.

Kouvolassa evankelis-luterilaiseen seurakuntaan kuului vuoden 2011 lopussa hieman yli 71 000 henkilöä (Suomen ev.lut. seurakunnat 2012e). Kouvolan seurakuntayhtymän palveluksessa työskentelee ympärivuotisesti noin 280 henkilöä, joiden lisäksi palkataan kausityöntekijöitä (Kouvolan ev.lut. seurakunnat 2012e).

### 2.3 Kouvolan seurakuntayhtymän viestintäpalvelut

Kouvolan seurakuntayhtymän viestintäpalvelut kuuluu yhteisen seurakuntatyön alaisuuteen. Yhteisen seurakuntatyön johtaja, viestintäpäällikkö, noin neljästi vuodessa kokoontuva viestinnän vastuuryhmä ja yhteinen kirkkoneuvosto vastaavat seurakuntayhtymän ja yksittäisten seurakuntien viestinnän hallinnoinnista. Viestintäpäällikön lisäksi viestintäpalveluissa työskentelee kolme tiedottajaa, joista yksi kokoaikaisesti ja kaksi osa-aikaisesti. (Kouvolan ev.lut. seurakunnat 2012c.)

Viestintäpalveluiden tehtävänä on varmistaa avoimen, ajankohtaisen ja monipuolisen tiedon välittyminen seurakuntien ja seurakuntayhtymän toiminnasta ja päätöksistä.

Viestintätoimisto palvelee kirkon yleisen tiedotuksen ohella tasapuolisesti tiedotusvälineitä, paikkakunnan asukkaita, hallintoelimiä ja seurakuntien eri työaloja. Seurakuntayhtymän tiedottamisen ohella ensisijaisen tärkeää on tukea myös paikallisseurakuntien viestintää. (Viestintäpalveluiden toimintasuunnitelma 2012–2014.)

Viestintätoimistossa tuotetaan tiedotusvälineiden käyttöön ajankohtaista materiaalia seurakuntien ja yhtymän toiminnasta ja päätöksistä, neuvotaan seurakuntien työntekijöitä viestintäkäytännöissä, järjestetään henkilöstökoulutusta ja vastataan seurakunta-



lehti Risteyksen toimituksesta. Viestintäpalvelut vastaa yhteisten verkkosivujen kehittämisestä, päivityksestä ja yleisilmeestä sekä päivitystuesta työaloille. Myös yhteydenpito alueen medioihin, yhteistyökumppaneihin sekä viestinnän ammattilaisiin kuuluu osaksi viestintäpalveluiden tehtävää. Mediaseuranta toteutetaan viestintäpalveluissa leikekirjan avulla. Viestintäpalvelut kokoaa lisäksi kuva-arkistoa seurakunnan työntekijöiden ja viestinnän käyttöön ja kehittää ja tukee eri työalojen sisäistä viestintää. (Viestintäpalveluiden toimintasuunnitelma 2012–2014.)

Viestintäpalveluiden työmäärän kasvaessa viestintäresurssit ovat pysyneet kuitenkin ennallaan. Laaditun viestintästrategian tarkoituksena on kannustaa seurakuntien työntekijöitä viemään itse viestiä eteenpäin ja profiloida seurakuntayhtymän viestintäpalvelut ensisijaisesti viestinnän asiantuntija- ja mainostoimistopalveluiden tarjoajaksi.

### 3 VIESTINNÄN SUUNNITTELU

Viestinnän perussuunnittelulla tarkoitetaan yhteisten viestinnän toimintatapojen suunnittelua, johon kuuluvat keskeisesti viestinnän määrittely, analyysien tekeminen, tavoitteiden asettaminen ja pitkän ja lyhyen tähtäimen suunnittelu. Näiden toimintatapojen suunnitteluun vaikuttavat olennaisesti Kouvolan seurakuntayhtymän perustehtävä eli evankeliumin julistaminen, tavoite eli seurakuntalaisen hengellisen elämän vahvistaminen ja Kouvolan seurakuntien visio – Kouvola vuonna 2020 on evankeliumista elävä yhteisö. (Juholin 2009, 67–68.)

Kouvolan seurakuntayhtymän viestinnän suunnittelussa on otettava yhteisöviestinnän näkökulman lisäksi huomioon seurakuntayhtymän julkinen asema ja kuntaliitoksen seurauksena tapahtunut organisaatiomuutos. Viestinnän kokonaisvaltaista suunnitelmaa kuvaa laadittu viestintästrategia, jota konkretisoidaan työntekijöille viestintäopasta apuna käyttäen.

#### 3.1 Yhteisöviestintä

Elisa Juholinin (2009, 20) mukaan yhteisöviestintä on erilaisten yhteisöjen ammattimaisesti johdettua viestintää, jonka tavoitteet perustuvat koko organisaation tavoitteisiin. Anssi Siukosaari (2002, 12) määrittelee yhteisöviestinnän suunnitelmalliseksi, tavoitteelliseksi ja johdetuksi toiminnaksi, jonka tärkeimpiä tehtäviä ovat yhteisökuvan rakentaminen ja avoimen ja vuorovaikutteisen tiedonkulun varmistaminen. Leif Åberg (2000,

95) määrittelee puolestaan yhteisöviestinnän työyhteisön viestintätoiminnoksi eli funktioksi, jossa työyhteisön tavoitteiden saavuttamista tuetaan viestinnän avulla. Näitä viestinnän keinoja ovat pitkäjänteinen profilointi, tiedotus- ja yhteystoiminta sekä luotaus.

Siukonsaaren (2002, 15) mukaan yhteisöviestinnän keskeisiä toimintoja ovat yhteystoiminta eli yhteydenpito sidosryhmiin tunnettuuden lisäämiseksi ja tiedotus, jonka tavoitteena on yhteisön sidosryhmien tietoisuuden lisääminen.

Kouvolan seurakuntayhtymän viestintäpalveluilla on tärkeä rooli paitsi tiedottamisessa, myös tuen tarjoamisessa seurakuntien työntekijöille, jotta myös paikallisseurakuntien työntekijät itse olisivat aktiivisempia viestijöitä. Yhteydenpito paikallismedioihin kuuluu osaksi viestintäpalveluiden työtehtäviä, ja kukin seurakunta huolehtii itse yhteydenpidosta tärkeiden sidosryhmien kanssa.

Åberg (2002, 102–103) kuvaa työyhteisön viestintää tulosviestinnän mallin eli niin kutsutun Åbergin pizzan avulla. Åberg kuvaa mallissaan viestinnän viisi osa-aluetta: perustoimintojen tuki, kiinnittäminen, informointi ja profilointi. Viides osa-alue on työyhteisön jäsenten sosiaalinen kanssakäyminen, joka ei ole yhteisön ohjailtavissa. Åbergin (2002, 225) tulosviestinnän malli kuvaa yhteisön kokonaisviestintää, johon sisältyy yhteisöviestinnän osa-alueiden profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen lisäksi markkinointi, työviestintä, henkilöstön kiinnittäminen ja lähiverkot.

Kouvolan seurakuntayhtymän henkilöstöpalvelut vastaa henkilöstön kiinnittämisestä. Työviestintä on esimiesten johdolla koko työyhteisön vastuulla, jotta avoimuuden periaate saataisiin toimimaan myös päivittäisessä työelämässä.

### 3.2 Julkisyhteisön viestintä

Kirkko kuuluu kuntien ja kuntayhtymien lailla julkisyhteisöihin (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621). Vaikka yhteisöviestinnän periaatteet pätevät myös julkisyhteisön viestinnässä, yhteiskunnallisessa viestinnässä painottuu erityisesti se, että yksittäisen intressin sijaan pyritään toimimaan koko yhteiskunnan hyväksi. Tämä erottaa yhteiskunnallisen toimijan kaupallisella kentällä toimivasta yhteisöstä. Julkisyhteisön viestinnän erityispiirteitä ovat tiedon lisääminen, asenteisiin vaikuttaminen ja toimintatapojen muuttaminen. (Högström 2002, 26–29.)

Julkisoikeudelliseen asemaan liittyen avoimuus- ja julkisuusperiaate pätee kaikessa kirkon toiminnassa. Asioiden käsittelyn, eri asiakirjojen ja toiminnan julkisuuden ja niistä tiedottamisen on oltava avointa. (Suomen ev.lut. kirkko 2012a.) Tämän vuoksi esimerkiksi yhteisen kirkkoneuvoston kokousten päätökset saatetaan heti paikallismedian tietoon, ja pöytäkirjat ovat kaikkien nähtävillä. Yhteisen kirkkovaltuuston kokoukset ovat yleisölle avoimia.

Kirkkojärjestys ja julkisuuslaki edellyttävät, että julkisyhteisön toiminnasta viestitään määrättyllä tavalla. Kirkkojärjestyksen (Kirkkojärjestys 8.11.1991/1055) mukaan seurakunnan jäsenille on jaettava tietoa yleisesti mielenkiintoisista vireillä olevista seurakunnan tai seurakuntayhtymän asioista ja suunnitelmista, asioiden käsittelystä ja ratkaisuksista. Kirkkoneuvoston tehtävänä on johtaa ja valvoa seurakunnan ja seurakuntayhtymän viestintää.

Julkisuuslain (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621) mukaisesti viranomaisilla on velvollisuus tuottaa ja jakaa tietoa sekä edistää toiminnan avoimuutta. Viranomaisten on tiedotettava toimialaan liittyvistä asioista kuten toiminnasta, palveluista sekä yksilöiden ja yhteisöjen oikeuksista ja velvollisuuksista. Lisäksi tiedonsaannin kannalta tärkeiden asiakirjojen on oltava helposti yleisön saatavilla.

Kouvolan seurakuntien ja Iitin seurakunta tiedottavat toiminnastaan viikoittain Kouvolan Sanomien Seurakuntien viikko -sivulla. Kirkolliset ilmoitukset kootaan perjantaisin omalle sivulle Kouvolan Sanomiin, joka on Kouvolan alueella suurin päivittäin ilmestyvä sanomalehti (Kärkimedien sanomalehdet 2012). Kouvolan Sanomien levikki kattaa Kouvolan lisäksi Iitin, Mäntyharjun, Luumäen ja Lapinjärven (Sanoma Lehtimedia Oy 2012). Kirkollisten ilmoitusten lisäksi seurakuntien toiminnasta, päätöksistä tai valmisteltavista asioista ilmoitetaan seurakuntatoimistojen ilmoitustauluilla ja kouvolanseurakunnat.fi-sivustolla. Myös lehti-ilmoituksia ja seurakuntien kotisivuja käytetään apuna tapahtumien tiedottamisessa. Paikallislehdille lähetetään etukäteen yhteisten kirkkoneuvostojen ja -valtuustojen kokousten pöytäkirjat sekä jälkikäteen tiedote tärkeimmistä päätöksistä.

Julkisoikeudellisena toimijana seurakuntien viestintää tarkastellaan myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Yhteiskunnallisen viestinnän perustana ovat kansalaisten perustarpeet ja oikeudet, joita turvataan edellä mainituilla lailla ja sopimuksilla. Oleellisesti yhteiskunnalliseen viestintään kuuluu myös yhteisesti jaettu arvopohja, jonka

keskiössä ovat kansalaisten terveys, turvallisuus, perustoimeentulo ja elinympäristön huolehtiminen. (Högström 2002, 19.)

Kirkon ja valtion eriydyttyä itsenäisiksi instituutioiksi vuonna 1870 kirkon perusteh-  
täväksi jäi ainoastaan kirkollisten toimitusten hoitaminen. Kirkko vastaa kuitenkin  
edelleen osaltaan kuntalaisten hyvinvoinnista. Terveyttä pyritään edistämään henkisen  
hyvinvoinnin ja turvallisuutta yhteisöllisyyden kautta. Seurakunnat jakavat avustuksia  
niille, joiden toimeentulo on epävarmaa, ja huolehtivat osaltaan, että ympäristöasiat  
huomioidaan. Elinympäristöstä huolehditaan huomioimalla yksilön hyvinvointi.  
(Suomen ev.lut. kirkko 2012a.)

Tavoitteena on, että kirkolla ja Kouvolan seurakunnilla olisi jatkossakin paikka kes-  
keisenä yhteiskunnallisena ja paikallisena vaikuttajana ja mielipiteen ilmaisijana eri-  
tyisesti alueen terveen arvomaailman ja elämänlaadun parantamisen kehittämisessä.  
Tätä kehitystyötä tehdään yhdessä muiden alueen yhteiskunnallisten toimijoiden kans-  
sa.

Kouvolan seurakuntien yhteistyötahoihin kuuluu seurakuntalaisten lisäksi toimijoita  
hyvin monitasoisella kentällä. Sidosryhmäkenttä muuttuu uusien tulijoiden, korvaavi-  
en palveluiden, tuotantopanosten ja seurakuntalaisten käyttäytymisen myötä.

Viestintästrategiassa nämä toimijat on jaoteltu uskonnollisiin, sosiaalisiin ja kulttuuri-  
isiin toimijoihin. Kouvolan seurakuntien läheisimpiä uskonnollisia sidosryhmäkump-  
paneita ovat toiset evankelis-luterilaiset seurakunnat. Viestintäpalveluiden kannalta  
tärkeimpiä sidosryhmiä ovat Kirkon tiedotuskeskus sekä kirkon viestintäyöntekijöi-  
den verkosto. Sosiaalisiin toimijoihin kuuluvat muun muassa muut yhteiskunnalliset  
toimijat ja järjestöt. Tärkeimpänä yhteistyökumppanina voidaan pitää Kouvolan kau-  
punkia, mutta lisäksi paikallisilla urheilu- ja harrasteseuroilla, hyväntekeväisyysjärjes-  
töillä, valtakunnallisilla ja poliittisilla järjestöillä sekä Kouvolan seudun viestijöiden  
verkostolla on tärkeä rooli laajassa yhteistyössä. Kouvolan seurakuntien kulttuurisiin  
yhteistyötahoihin kuuluvat alueen kulttuuriset toimijat musiikin, taiteen, journalistii-  
kan ja kirjallisuuden saralla.

### 3.3 Seurakunta sosiaalisena ja kulttuurisena yhteisönä

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon viestintästrategiaan (Kirkkohallitus 2004, 15) on kirjattu kirkon luovuttamaton tehtävä - evankeliumin julistaminen. Tätä perustehtävää toteutetaan *viestimällä Jumalan teoista, julistamalla ja jakamalla sakramenteja* sekä kertomalla *Jumalan rakkaudesta, toisesta maailmasta, sanoin ja teoin, jotta maailma uskoisi*.

Hengellisen työn tekijöillä, kuten papeilla ja diakonia- ja lähetystyöntekijöillä, on vastuu hengellisestä opetuksesta. Kirkon perustehtävää toteutetaan kuitenkin koko seurakunnan organisaation voimin, jolloin viestintäyksikön tehtävänä on viedä viestiä seurakuntalaisen hengellistä elämää vahvistavista seurakunnan toimista. Viestintäyksikkö ei tuota hengellistä viestintämateriaalia, mutta sillä on tärkeä rooli oikeiden viestintäkanavien löytämisessä, jotta kirkon viesti tavoittaisi halutun kohderyhmän.

Kirkon viestintä on monitasoista, ja siihen kuuluu olennaisena osana edellä mainitun kirkon perustehtävän toteuttaminen, mutta myös kirkon viestinnän tarkasteleminen sosiaalisena ja kulttuurisena yhteisönä. Tiivistetysti kirkon viestinnän ja tiedotuksen tehtävänä on rakentaa luottamusta, parantaa suhteita julkiseen yleisöön, luoda ja välittää kuvaa kirkosta ja sen olemuksesta niin kirkon aktiivisille jäsenille kuin myös niille, jotka eivät ole kirkon toiminnassa aktiivisesti mukana. Olemassa olevasta viestintäyksiköstä huolimatta vastuu viestin viemisestä ja perustehtävän toteutumisesta on seurakunnan jokaisella työntekijällä. (Hakala & Sumiala-Seppänen 2003, 29–30.)

### 3.4 Muutosviestintä

Hanna Salomäen kokoama Kirkon tutkimuskeskukselle vuonna 2012 valmistunut tutkimus seurakuntien rakennemuutosten vaikutuksesta työntekijöihin (Salomäki 2012) huomioi myös seurakuntalaisten näkemyksen muutostilanteessa. Kysely on toteutettu seurantatutkimuksena vuosina 2009 ja 2011.

Valtaosa kyselyyn vastanneista seurakuntalaisista oli sitä mieltä, että seurakuntien yhdistymisellä ei ole ollut vaikutuksia seurakuntalaisen hengellisen elämän, jäsenyyden, seurakunnan toimintamahdollisuuksien tai seurakunnan tuttuuden tunteen kannalta. Myöskään palvelujen saatavuus, monipuolisuus, laatu tai mahdollisuus vapaaehtoistoimintaan ei ole enemmistön mielestä muutoksen myötä kärsinyt. Suurin osa kyse-

lyyn vastanneista koki, että seurakuntarajat ovat merkityksettömiä oman hengellisen elämän toteuttamisen näkökulmasta. (Salomäki 2012.)

Kouvolan seurakuntayhtymän perustamisen yhteydessä vuonna 2009 Kouvolan seurakunnat kokivat suuren organisaatiomuutoksen. Muutos koski ensisijaisesti organisaatiota sisäisesti. Seurakuntalaisille muutos merkitsi käytännössä talous- ja hallintopalveluiden siirtymistä muualle. Oman seurakunnan toiminta ei yhtymän perustamisen yhteydessä muuttunut vaan paikallisseurakunnat jatkoivat toimintaansa entisiä kuntarajoja mukaillen kirkkoherrojen johdolla. Ulkoisia sidosryhmiä ajatellen muutosviestinnän sijaan voidaankin puhua muutostiedottamisesta, koska ainoastaan muutama seurakunnan tarjoama palvelu muuttui (Juholin 2009, 320).

Sisäisesti tarkasteltuna organisaatiomuutos on ollut suurempi. Muutoksella pyritään tehostamaan seurakuntien toimintaa ja poistamaan päällekkäisiä toimintoja (Juholin 2009, 320). Muutos jatkuu osaltaan edelleen, kun kiristyvän taloustilanteen myötä eläköityneiden työntekijöiden tilalle ei välttämättä palkata uusia työntekijöitä. Tämä aiheuttaa osaltaan sen, että työtehtäviä siirretään muille työntekijöille.

Salomäen kokoamasta tutkimuksesta selviää, että työntekijät suhtautuvat seurakuntayhtymien liitoksista aiheutuneisiin muutoksiin ristiriitaisesti. Karkeasti voidaan sanoa, että luottamus- ja esimiehet pitivät muutoksia pääosin positiivisina ja muut seurakunnan työntekijät osittain negatiivisina. (Salomäki 2012.)

Tutkimus muodostui useammasta osatutkimuksesta. Harri Palmun *Työolot rakennemuutosseurakunnissa* -osatutkimuksesta selviää, että suurin osa vastaajista koki työtahtinsa kiristyneen muutaman viime vuoden aikana. Myös töiden organisointi rakennemuutosseurakunnissa koettiin huonompana kuin muissa seurakunnissa. Niissä seurakunnissa, joissa organisaation rakenne oli viime vuosina muuttunut, koettiin päätöksenteon tapahtuvan liian kaukana työyhteisöstä. Myös tiedonvälityksen avoimuus oli heikompaa rakennemuutosseurakunnissa kuin muissa kyselyyn vastanneissa seurakunnissa. (Salomäki 2012.)

Palmun tekemän osatutkimuksen mukaan seurakuntien työntekijät pitivät työn palkitsevuutta, arvostusta, vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia, motivaatiota ja tasa-arvon toteutumista myönteisinä tekijöinä omassa työssään (Salomäki 2012).

Tutkimuksessa käytetty kysely lähetettiin myös Kouvolan seurakuntayhtymän seurakuntien Kuusankosken, Kouvolan, Elimäen, Valkealan, Anjalankosken ja Kuusankosken seurakuntaan liitetyn Jaalan kappeliseurakunnan työntekijöille (Salomäki 2012). Vaikka tutkimus ei koske ainoastaan Kouvolan seurakuntayhtymää, voidaan tutkimuksen pohjalta tehdä kuitenkin yleispäteviä linjauksia henkilöstön mietteistä muutostilanteessa.

Muutoksen merkitys on aina suhteellista (Juholin 2008, 125). Kuntaliitoksen myötä tapahtuneeseen organisaatiomuutokseen verrattuna seurakunnan työntekijöiden työtehtävien muutokset ovat pieniä. Työtehtävien lisääntyminen kuormittaa kuitenkin työntekijöitä, mutta viestinnän ja oikeanlaisen tiedotuksen avulla voidaan vaikuttaa siihen, koetaanko nämä muutokset positiivisina vai negatiivisina. (Juholin 2009, 270.)

Juholinin (2009, 270) mukaan muutosviestinnässä on tärkeää huomioida kolme eri tasoa: mitä kerrotaan, miten kerrotaan ja miten varmistetaan se, että työntekijät saavat tiedon muutoksesta oikein ja oikeaan aikaan. Työntekijöiden kannalta oleellista on myös palautteen antaminen, jolloin on varmistettava se, että palautekanavat toimivat oikein ja tarkoituksenmukaisesti. Palautteen avulla muutosta on mahdollista ohjailla oikeaan suuntaan.

Kirkon tutkimuskeskuksen teettämästä kyselystä (Salomäki 2012) selviää, että seurakuntien työntekijät ovat tyytymättömiä tiedonkulun avoimuuteen. Avoimuus on määriteltä kirjon strategiassa (Kirkkohallitus 2004, 9) kirkon viestintäkulttuurin tunto-merkiksi, mutta samaan aikaan työntekijät kokevat, että tässä ei ole onnistuttu. Sisäisen viestinnän suunnittelussa avoimuuteen ja päätöksistä tiedottamiseen tulisi siis kyselyn mukaan jatkossa panostaa.

### 3.5 Viestinnän strateginen, taktinen ja operatiivinen suunnittelu

Juholin (2009, 72) jakaa viestinnän suunnittelun operatiiviseen ja strategiseen suunnitteluun. Åberg (2000, 227) käyttää omassa yhteisöviestinnän suunnittelumallissaan operatiivisen ja strategisen suunnittelutasojen lisäksi viestinnän taktisen suunnittelun tasoa.

Åbergin (2000, 227) mallin mukaan yhteisöviestinnän suunnittelu lähtee liikkeelle perustasta eli viestinnän strategisesta tasosta. Strategisella tasolla määritellään viestinnän

peruslinjat, joiden tulisi osaltaan tukea yhteisön kokonaisstrategiaa. Kun viestinnän peruslinjat myötäilevät työyhteisön yhteisesti sovittuja strategisia tavoitteita, varmistetaan, että yhteisö kulkee samaan suuntaan. Tämä pätee jokaisella organisaation tasolla työntekijöistä ylimpään johtoon. (O'Rourke 2010, 27.)

Viestinnän taktisella tasolla suunnitellaan, miten yhteisön viestinnän voimavaroja jaetaan. Taktisen viestinnän suunnitteluun kuuluvat esimerkiksi budjetointi- ja resurssikysymykset, viestinnän eri osa-alueiden toimintaohjeet ja muuttuvien ympäristötekijöiden huomiointi esimerkiksi kriisiviestintäohjeistuksessa ja ympäristön luotauksessa. Viestinnän taktisen suunnittelun ohjeet ovat suuntaa-antavia ja mahdollistavat suunnitelmien muuttumisen tilanteiden kehittyessä. (Åberg 2000, 235.) Kouvolan seurakuntayhtymän viestintäpalveluiden toimintasuunnitelmassa rajataan viestinnän painopisteet ja lähivuosien tapahtumat viestintästrategian mukaisesti.

Operatiivinen eli lyhyen tähtäimen viestinnän suunnittelu on käytännön viestinnän toimien suunnittelua taktisella ja operatiivisella tasolla luotujen puitteiden mukaisesti (Åberg 2000, 242). Operatiivinen suunnittelu sisältää erilaisten viestintätoimenpiteiden ideointia ja käytännön suunnittelua. Lyhyen tähtäimen suunnitteluun kuuluvat myös konkreettiset viestinnälliset tuotokset kuten erilaiset julkaisut. (Juholin 2009, 72.)

Kouvolan seurakuntayhtymässä operatiivista viestintää suunnitellaan strategisten silmälasien läpi käyttäen hyväksi muutaman vuoden aikajänteelle luotua viestintäpalveluiden toimintasuunnitelmaa. Viestinnän päivitettävä vuosikalenteri ja tehtävälista toimivat apuna päivittäisviestinnän toimia suunniteltaessa.

### 3.6 Viestintästrategia

Viestinnän kokonaisvaltainen suunnitelma eli strategia erottaa viestinnän suunnittelun käytännön toimenpiteiden suunnittelusta. Viestintästrategia toimii Kouvolan seurakuntayhtymässä viestinnän selkärankana ja päivittäisviestinnän toimien suunnittelun tukena. Päivittäisviestinnän toimia suunnitellessa tulee pohtia, tukevatko ne laadittua strategiaa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista. (Juholin 2009, 68.)

Viestintästrategian laatiminen kuuluu viestinnän suunnittelun perustalle eli viestinnän strategisen suunnittelutyön tasolle. Viestintästrategiassa oleellisia ovat ne määrittelyt,



valinnat ja tavoitteet, joita soveltamalla yhteisö pystyy hyödyntämään viestintäresurssejaan mahdollisimman hyvin. Menneen sijaan viestintästrategiassa huomioidaan tulevaisuus. (Juholin 2009, 69.) Viestintästrategia ohjaa arkipäivän viestintää ja antaa suunnan viestinnän lyhyen aikavälin suunnittelulle (Åberg 1993, 261).

Strategian mukaisten tavoitteiden saavuttaminen on kirkon viestinnän ensisijainen tehtävä, ja viestinnän avulla tavoitteet on mahdollista saavuttaa peilaamalla viestinnän käytännön toimia kirkon visioon (Hakala & Sumiala-Seppänen 2003, 30). Jos kirkon ensisijaisena tehtävänä on hengellisen elämän vahvistaminen, on valittujen viestinnän toimenpiteiden osaltaan tuettava tätä tehtävää. Kouvolan seurakuntien vision *evankeliumista elävä* tulisi ohjata kaikkea Kouvolan seurakuntayhtymän viestintää.

Viestinnän strategisessa suunnittelussa on onnistuttava jakamaan Kouvolan seurakuntien viestintäresurssit niin, että jokainen työntekijä voi omien taitojensa ja valmiuksiensa pohjalta hoitaa viestintää mahdollisimman hyvin. Viestinnän suunnittelussa työnjaon merkitys korostuu, jotta viestinnän ammattilaiset pystyisivät hyödyntämään omaa osaamistaan viestinnän erikoistehtävissä ja päivittäisviestintä hoituisi seurakuntien työntekijöiden kautta. (Högström 2002, 24).

Hyvin laadittu strategia toimii lisäksi perusteluna ja vakuutena viestinnän funktiolle. Viestinnän tuloksia on usein vaikea mitata, mikä vaikuttaa osaltaan siihen, että viestintä työyksikkönä joutuu usein perustelemaan, miksi viestintää organisaatiossa tarvitaan. Hyvässä viestintästrategiassa on huomioitu viestinnän suunnittelun ja mittaamisen vaikeus, toiminnan uhat ja mahdollisuudet, strategiset painopisteet, viestinnän toimet ja toimien arviointi. (Seitel 2010, 115.)

Strategisessa suunnittelussa tavoitteet asetetaan pitkän matkan päähän huomioiden lähtötilanne ja mahdolliset tulevaisuuden muutokset toimintakentällä. (Juholin 2009, 72.) Strateginen suunnittelu luo kehykset operatiiviselle suunnittelulle, ja päivittäisviestinnän keinoin Kouvolan seurakuntayhtymä suuntaa kohti näitä strategisella tasolla asetettuja tavoitteita.

### 3.7 Viestinnän ohjeistus

Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan päivittäistä tai vähintään säännöllistä tiedon vaihtoa työyhteisössä tai yhteistyökumppaneiden välillä. Kriteerinä hyvälle päivittäis-

viestinnälle on työn sujuminen ongelmitta. Arkipäivän viestinnän kautta yhteisö tuo esiin strategisia tavoitteitaan. (Juholin 2009, 111.)

Kouvolan seurakuntayhtymä toivoi käytännön viestintäopasta, joka toimisi apuvälineenä strategian perehdyttämisessä. Kaikkia viestinnän strategisia linjauksia ei viestintäoppaaseen liitetty, koska strategiset linjaukset ovat samat kaikilla seurakuntayhtymän ja seurakuntien työaloilla. Työalasta riippuen painotukset voivat hieman vaihdella.

Viestintäoppaassa on selkiytetty viestintävastuiden jakautumista seurakuntien ja viestintäpalveluiden välillä. Tavoitteena on, että viestintäoppaan avulla viestintäkäytäntöjä onnistutaan yhdenmukaistamaan seurakunnissa, jotta kaikki yhtymän seurakunnat olisivat viestintäpalveluiden silmissä tasavertaisia.

Kouvolan seurakuntayhtymän viestintäpalveluiden resursseja kuluu tällä hetkellä huomattavasti arkisiin viestinnän toimenpiteisiin kuten tapahtumakalenterin ja seurakuntien työalojen verkkosivujen päivittämiseen, kirkollisten ilmoitusten muokkaamiseen ja virheellisten tietojen korjaamiseen kotisivuilla ja painomateriaaleissa. Osa Kouvolan seurakuntien työntekijöistä on käynyt kotisivujen päivitystyökalun peruskoulutuksen, jossa keskitytään muun muassa tietojen päivittämiseen ja lisäämiseen kotisivuilla. Viestintäpalvelut järjestää tarvittaessa opastusta niille, jotka eivät syystä tai toisesta ole päässeet osallistumaan palveluntarjoajan järjestämään koulutukseen. Järjestetystä koulutuksesta huolimatta kotisivujen päivittäminen ja tietojen muokkaaminen kuormittavat viestintäpalveluita edelleen ja kuluttavat viestintäpalveluiden työaika.

Tavoitteena on, että viestintäpalveluilla olisi jatkossa mahdollisuus keskittyä toimimaan viestinnän asiantuntijapalveluiden tarjoajana, ja seurakunnat hoitaisivat itse päivittäisviestintää. Viestintäoppaaseen kerätty materiaali ja ohjeet helpottavat työntekijöiden arkipäivän viestintää.

### 3.8 Työntekijöiden perehdyttäminen

Työn mielekkyys kasvaa, kun työyhteisö on vuorovaikutteinen ja läpinäkyvä. Vuorovaikutteiseen johtamiseen kuuluu olennaisesti se, että henkilöstö on tietoinen omaan työhönsä vaikuttavasta strategiasta (Juholin 2008, 52–55). Laadittu viestintästrategia

ohjeistaa sekä seurakuntayhtymän viestintäpalveluiden että yhtymään kuuluvien seurakuntien työntekijöitä. Viestintäpalvelut avustaa Kouvolan seurakuntien viestinnässä, mutta jotta seurakuntien ja seurakuntayhtymän viestinnän tavoitteet olisivat yhteneväiset, tulee viestintästrategia perehdyttää kaikille, jotka viestintää Kouvolan seurakunnissa hoitavat.

Viestintästrategian toimeenpanoon osallistuu koko henkilöstö, koska viestintä on kaikkien seurakuntien ja seurakuntayhtymän työntekijöiden vastuulla. Strategian toimeenpanon avulla pitkän tähtäimen tavoitteet muutetaan konkreettisiksi toimiksi, jolloin strategia saatetaan sanoista tekoihin. (Hämäläinen & Maula 2004, 25.)

Strategian toteuttaminen on pitkäjänteinen prosessi, ja viestinnän rooli tässä toteuttamisessa on olennainen. Strategian toimeenpanolla tarkoitetaan organisaation strategian toteutumiseen tähtäviä toimintoja. Strategiaa ei pelkästään jalkauteta työntekijöille, vaan työntekijät ymmärtävät toimintansa tukevan strategiaan kirjattujen tavoitteiden saavuttamista. (Hämäläinen & Maula 2004, 25–26.)

Koska viestintästrategian käyttöönotossa voidaan puhua osittain myös muutostilanteesta, vaaditaan enemmän kuin perinteistä tiedottamista. Keskustelujen ja tiedon tarve lisääntyvät sitä mukaa, mitä suuremmasta muutoksesta on kyse. (Juholin 2008, 126.) Viestintästrategia on tärkeä päivittäisviestinnän suunnittelun työväline ja siksi on tärkeää, että strategia perehdytetään seurakuntien työntekijöille ja johtohenkilöille asianmukaisesti.

## 4 VIESTINTÄSTRATEGIA KOUVOLAN SEURAKUNTAYHTYMÄLLE

### 4.1 Viestinnän lähtökohdat

Haasteena viestintästrategiaa laatiessa oli se, miten saamme viestintästrategian ja siihen liittyvät työnkuvien ja käytäntöjen muutokset vietyä seurakuntiin ilman vastarintaa.

Osa seurakuntien työntekijöistä siirtyi yhtymän perustamisen myötä uusiin työtehtäviin seurakuntayhtymän alaisuuteen. Myös viestintäpalveluissa nämä kytkökset vanhaan työnantajaan säilyivät, ja seurakunnille kuuluvia työtehtäviä siirtyi huomaamatta vanhojen työntekijöiden mukana viestintäpalveluiden hoidettaviksi. Laaditun viestin-

tästrategian jalkauttamisen myötä nämä työtehtävät halutaan viedä takaisin seurakuntiin, jotta kaikki Kouvolan seurakunnat olisivat keskenään tasavertaisia ja viestintäpalvelut voisi keskittyä tehtäväänsä toimia viestinnän erikoisyksikkönä.

Kouvolan seurakuntayhtymälle laadittu yhtenäinen visuaalinen ilme toteutuu seurakuntien logoissa, kotisivuilla ja painotuotteissa. Yhteinen ulkoasu viestii yhtenäisestä seurakuntayhtymästä. Kouvolan paikallisseurakunnilla on yhteisestä nelivuotisesta historiastaan huolimatta kuitenkin edelleen voimakas identiteetti, mikä vaikuttaa viestinnän toimien ja käytäntöjen suunnitteluun.

Myös Suomen evankelis-luterilaiselle kirkolle vuoden 2012 alussa laadittu yhteinen visuaalinen ilme viestii halusta yhdenmukaistaa Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien viestintää ja ulkoasua. Vaikka Kouvolan seurakunnille on yhtymän perustamisen yhteydessä laadittu uusi visuaalinen ilme, voidaan myös Suomen evankelis-luterilaisen kirkon graafista ohjeistusta mahdollisesti myöhemmin hyödyntää.

#### 4.2 Viestintästrategian laatiminen

Kouvolan seurakuntayhtymän kokonaisstrategia on laadittu vuoteen 2020 asti. Viestintästrategia laadittiin samalle aikajaksolle, jotta pitkän tähtäimen tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Viestintästrategialle yhdeksän vuoden aikajana on pitkä, mutta strategiaa päivitetään vuosittain vastaamaan sen hetkistä tilannetta. Esimerkiksi teknologian kehittymisen myötä viestintävälineiden muuttuminen ja mahdolliset rakennemuutokset tulee huomioida viestintästrategian päivityksessä.

Kouvolan seurakuntayhtymän viestintäpalvelut laatii kolmen vuoden välein toimintasuunnitelman, johon kootaan seuraavien vuosien tärkeimmät tapahtumat ja viestinnän painopisteet. Vuosina 2012–2014 näitä painopisteitä ovat jäsenyyden vahvistaminen, sosiaalinen media ja ympäristöteemat. (Viestintäpalveluiden toimintasuunnitelma 2012–2014.)

Toimintasuunnitelman lisäksi viestintäpalvelut laatii vuosittain päivitettävän viestinnän vuosikalenterin, johon kootaan vuositasolla tärkeät tapahtumat, kirkkopyhät ja teemat sekä näiden tapahtumien viestinnän käytännön toimet ja aikataulut. Seurakuntien viestintä muodostuu vuosittain pitkälti samoista toimista, koska seurakuntien ta-

pahtumat mukailevat kirkkovuoden kalenteria. Luonnollisesti uudet tapahtumat ja vuosittain vaihtuvat painopisteet vaikuttavat viestinnän vuosisuunnitteluun.

Viestintästrategia on laadittu sekä seurakuntayhtymän viestintäpalveluiden että yhtymään kuuluvien seurakuntien omaa viestintää ajatellen. Jokaisella työntekijällä on yhtäläinen vastuu viedä viestiä, ja viestintästrategian tehtävänä on jaotella viestintävas-  
tuita sekä selventää viestintäkäytäntöjä. Seurakunnissa kirkkoherra ja seurakuntayhtymän työaloilla työalan päällikkö on ylin esimies, joka on ensisijaisesti vastuussa viestinnästä ja siitä, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja välineet viestinnän hoi-  
tamiseen.

Kouvolan seurakuntayhtymän viestintästrategiaan on koottu alkusanojen lisäksi kokonaisstrategiassa määritellyt strategiset linjaukset, viestinnän sidosryhmät, organisointi, ja osa-alueet, viestintästrategian jalkautus sekä viestinnän seuranta, mittaaminen ja arviointi. Viestinnän mittareita ei strategiaa tehdessä ollut vielä kunnolla laadittu. Erityisesti viestinnän mittaamisen ja viestinnässä käytettävien mediavalintojen osalta strategiaa päivitetään, kun tarkoituksenmukaisia ja kustannustehokkaita mittareita onnistutaan luomaan ja uusia viestintävälineitä, kuten sosiaalista ja audiovisuaalista mediaa, pystytään hyödyntämään viestinnässä mahdollisimman tehokkaasti.

Seurakunnissa päätöksenteko on byrokratian takia verrattain hidasta, koska päätösprosessi kulkee monen portaan kautta. Päätöksiä valmistellaan ensin seurakunnissa ja seurakuntien työaloilla, minkä jälkeen ne viedään hyväksyttäväksi seurakuntaneuvostojen tai yhteisen kirkkoneuvoston kokoukseen. Osittain hitaan byrokratian ja tiukkojen säästötoimien takia uusien viestintäkanavien käyttöönotto on ollut seurakunnissa haasteellista.

Taloustilanteessa, jossa säästöjä on tehtävä joka työalalla, ei seurakuntien tai eri työalojen budjetista löydy ylimääräisiä varoja uusien ideoiden toteuttamiseen. Seuraavan vuoden viestinnän toimet on huomioitava jo edellisvuonna budjettia laadittaessa ja liikkumavaraa on budjetin suhteen niukasti. Toisaalta juuri nämä uudet viestintävälineet puhuvat kustannustehokkuuden puolesta, kun niiden käytöstä ei aiheudu käytettyjä työtunteja lukuun ottamatta muita kuluja.

Kouvolan seurakuntien visio vuonna 2020 on, että Kouvola on evankeliumista elävä yhteisö. Jotta tämä visio saavutettaisiin, tulee kaikkien Kouvolan seurakuntien työalo-

jen strategioiden tähdätä yhteiseen päämäärään. Viestintäpalveluiden näkökulmasta se tarkoittaa viestintästrategian mukaisesti tiedon lisäämistä viestinnällisin keinoin muun muassa tiedottamalla tapahtumista ja ryhmistä ja tarjoamalla uusia kanavia, jotta seurakuntalaisen hengellinen elämä vahvistuisi. Tämä edistää puolestaan myös kirkon perustehtävän toteutumista.

### 4.3 Viestintästrategian perehdytys

Viestintästrategia on laadittu Kouvolan seurakuntayhtymän viestintäpalveluiden ja Kouvolan seurakuntien oman viestinnän suuntaviivojen määrittelyyn. Osa Kouvolan seurakuntayhtymään kuuluvista seurakunnista on itse aktiivisia viestijöitä, ja tavoitteena oli luoda sellaiset puitteet, jotka mahdollistaisivat viestinnän kehittymisen monimuotoisesta viestinnästä yhdenmukaiseen ja tasalaatuiseen viestintään.

Jotta viestintästrategia toteutuisi myös käytännössä, vaaditaan kunnollista perehdyttämistä ja työyhteisön sitoutumista laadittuun strategiaan. Viestintästrategia esiteltiin helmi-maaliskuussa 2012 Kouvolan seurakunnissa työntekijäkokousten yhteydessä, jolloin paikalla oli satunnaisia poissaoloja lukuun ottamatta kaikki kyseisen seurakunnan työntekijät.

Pelkkä viestintästrategian esittely ei kuitenkaan saa strategiaa eläväksi Kouvolan seurakuntien työyhteisössä. Jotta seurakuntien työntekijät saadaan sitoutettua noudattamaan sovittua viestintästrategiaa, on viestintä ensin ymmärrettävä yhteisössä jokaisen työntekijän velvollisuudeksi. Suuren työmäärän takia seurakuntien työntekijät karttavat ylimääräistä vastuuta. Työtehtävien määrittely on työntekijän jaksamisen kannalta tärkeää, mutta muutokset ja panostaminen arkipäivän viestintään nähdään tällä hetkellä Kouvolan seurakunnissa omaa jaksamista kuormittavana eikä helpottavana toimena. Tämän mielikuvan muuttaminen on viestintäpalveluiden tärkein tehtävä, ennen kuin viestintästrategia saadaan toimimaan työyhteisössä.

Kehityskeskustelujen merkitys henkilöstön asenteita kartoittaessa on suuri, koska kahdenkeskisessä keskustelussa on mahdollisuus esittää ja perustella omia, kenties eriäviäkin mielipiteitä. Esimiehen rooli ja esimerkki ovat tärkeitä, jotta työntekijät ymmärtävät oman viestintäpanoksensa merkityksen ja pystyvät kehityskeskusteluiden kautta pohtimaan omia vahvuuksiaan viestijöinä.

Viestintästrategian kunnollinen lanseeraus parantaa vuoropuhelua viestintäpalveluiden ja seurakuntien välillä. Tavoitteena on win-win-tilanne, jossa sekä seurakunnat että viestintäpalvelut hyötyisivät ja käytössä olevia resursseja pystyttäisiin hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Esimerkiksi tiedon kulun helpottuminen vähentäisi sekä seurakuntien että viestintäpalveluiden töitä.

Avoimen keskustelun kautta viestinnän merkitys olisi mahdollista ymmärtää työyhteisöä parantavana funktiona. Kun vuorovaikutus ja työnjako seurakuntien ja viestintäpalveluiden välillä toimii, viestintäpalveluiden rooli viestinnän tukitoimien ja asiantuntijapalveluiden tarjoajana mahdollistuu.

Seurakuntien oma aktiivisuus esimerkiksi tiedotteiden lähettämisessä on tärkeää, jotta tieto tärkeistä tapahtumista tavoittaa varmasti halutut sidosryhmät. Kun seurakunnat osallistuvat itse viestintään, vapautuu viestintäpalveluilta resursseja esimerkiksi uusien medioiden hyödyntämiseen ja viestinnän kehittämiseen. Myös tiedon oikeellisuus on taattu, kun viesti lähtee eteenpäin sieltä, missä se on syntynyt.

Viestintästrategian lanseerauksen jälkeen viestintäkäytännöistä sovitaan seurakuntien työntekijöiden kanssa ja työntekijät perehdytetään uusiin käytäntöihin. Työtehtävien perehdytyksessä apuna toimii laadittu viestintäopas.

#### 4.4 Viestinnän mittaaminen

Viestinnän mittareilla arvioidaan viestinnän onnistumista, ja niiden avulla saadaan tietoa viestinnän kehittämisalueista. Viestinnän arvioinnin ja mittaamisen määrittely viestintästrategiaa laadittaessa oli hankalaa, koska virallisia määrällisiä viestinnän mittareita ei ole Kouvolan seurakunnissa tai yhtymän viestintäpalveluissa vielä laadittu. Näitä mittareita kehitetään strategiakauden aikana laaditun budjetin rajoissa.

Kouvolan seurakuntien viestintää arvioidaan medianäkyvyyden avulla. Arviointiin vaikuttavat sekä medianäkyvyyden määrä että laatu. Mediaseurantaa tehdään pääosin leikekirjan avulla, ja se kuuluu osaksi viestintäpalveluiden työtehtäviä. Kouvolan seurakuntayhtymä on toistaiseksi välttynyt suuremmilta jäsenkadoilta ja seurakunnan toiminnalla on yhä tärkeä alueellinen merkitys. Uutisointi paikallismediassa on ollut pääosin neutraalia, vaikka kärkevä keskustelu kirkon ympärillä on viime vuosina kiihtynyt.

Osaltaan viestinnän onnistumisesta tai epäonnistumisesta kertovat myös kävijämäärät eri tilaisuuksissa ja seurakuntien kotisivuilla. Tilaisuuksien tai kotisivujen kävijämäärien seuraaminen ei vaadi suurempia resursseja, mutta jotta vertaileminen esimerkiksi toistuvissa tapahtumissa olisi mahdollista, on tulokset tilastoitava. Kävijämäärien vertailu on kaikkien seurakuntien vastuulla, koska viestintäpalveluiden on mahdotonta tehdä tilastoja jokaisesta Kouvolan seurakuntien järjestämästä tapahtumasta.

Viestintää voidaan mitata laadullisen sisäisen ja ulkoisen palautteen avulla. Palautetta kerätään henkilöstöltä säännöllisesti kehityskeskusteluiden ja tiimipalavereiden kautta ja ulkoisilta sidosryhmiltä sähköisesti sähköpostin tai kotisivujen palautelomakkeen välityksellä. Myös puhelimitse ja kasvotusten tulleet yhteydenotot ja palautteet ohjataan oikeille henkilöille ja dokumentoidaan tarvittaessa.

Palaute voi koskea esimerkiksi viestien ajantasaisuutta, oikeellisuutta tai ymmärrettävyyttä. Jos viestintäpalvelut saa jatkuvasti palautetta siitä, että tieto kotisivuilla on vanhentunutta, vaaditaan erilaisia toimenpiteitä kuin silloin, jos tieto on palautteen antajan mukaan vaikeaselkoista. Kouvolan seurakuntayhtymän viestintäpalvelut ei yksinään vastaa kotisivujen tietojen oikeellisuudesta, mutta viestintäpalveluilla on viestinnän tukitoimena velvollisuus tarjota apua, jotta kotisivut viestintäkanavana palvelisivat mahdollisimman hyvin käyttäjiä.

Viestinnän tavoitteita konkretisoidaan strategiakaudella ja valitaan sellaisia mittareita, joiden kautta saadaan määrällistä tietoa Kouvolan seurakuntayhtymän viestinnän onnistumisesta. Jotta viestintää pystytään mittaamaan, on viestinnälle asetettava mitattavia tavoitteita jo ennen viestinnän toimenpiteitä. Määrällisiä mittareita voisivat olla esimerkiksi kävijämäärät tapahtumissa, klikkausten määrät ja tiedotteiden läpimeno-prosentti.

Jo olemassa olevia strategiaan kirjattuja viestinnän arvioinnin välineitä kehitetään. Budjetin rajoissa Kouvolan seurakuntayhtymän yksittäisistä tapahtumista pystyttäisiin laatimaan tutkimuksia, jolloin myös viestinnän toimenpiteitä pystyttäisiin kohdistamaan paremmin tulosten mukaisesti. Mittareista saatuja tuloksia on pystyttävä vertailemaan, jotta viestinnän toimenpiteitä voidaan kehittää palvelemaan paremmin haluttua kohderyhmää.



## 5 VIESTINTÄOPAS KOUVOLAN SEURAKUNTAYHTYMÄLLE

### 5.1 Viestintäoppaan lähtökohdat

Viestintästrategian lisäksi olennaisena osana opinnäytetyötäni on viestintäopas, joka on kaikkien Kouvolan seurakuntien ja seurakuntayhtymän työntekijöiden saatavilla oleva viestinnän käytännön työn opasvihko. Oppaan tarkoituksena on luoda edellytykset strategian toteutumiselle käytännön työssä. Viestintästrategiassa korostetaan työntekijöiden omaa viestintävastuuta. Viestintävalmiuksia ei kuitenkaan kaikilla Kouvolan työntekijöillä ole, ja oppaan tarkoituksena on edesauttaa näiden valmiuksien syntymistä valmiiden mallien ja ohjeiden avulla. Myös oppaan käyttöönotossa korostuu kunnollinen perehdyttäminen.

Viestintäoppaaseen kerättiin arkipäivän työssä tarvittavia tärkeitä asiakirjoja, mallipohjia ja ohjeita siitä, miten päivittäistä viestintää voidaan hoitaa mahdollisimman tehokkaasti. Tärkeää opasta laatiessa oli huomioida rajanveto viestintäpalveluiden ja seurakuntien työntekijöiden työtehtävien välillä. Oppaan sisältö valikoitui käytännön työssä havaittujen puutteiden perusteella, ja toiveena oli, että työntekijöiden saatavilla olisi yksi kattava materiaalipankki, josta löytyisivät kaikki työssä tarvittavat dokumentit.

Tekemäni viestintäopas on raakaversio varsinaisesta oppaasta, joka viimeistellään viestintästrategian hyväksymisen ja muutosten jälkeen. Viestintästrategia perehdytetään ensin Kouvolan seurakuntien henkilöstölle, minkä jälkeen viestintäopasta aletaan täydentää ja korjata mahdollisten muutosten tai epäkohtien osalta. Suunnitellun aikataulun mukaan opas olisi valmis syksyllä 2012. Oppaan valmistumisen aikatauluun vaikuttaa osaltaan strategiassa määriteltyjen uusien käytäntöjen vastaanotto. Uudet käytännöt pyritään huomioimaan viestintäopasta kehittäessä mahdollisimman hyvin, jotta opas toimisi uusien toimintatapojen tukena.

Ennen kunnollista viestintäopasta tieto oli hajanaisesti jaoteltu yhteiselle verkkoasemalle eri kansioihin, joihin kaikilla työntekijöillä ei ollut edes pääsyä. Tarkoituksena on, että viestintäopas toimisi auttavana kätenä esimerkiksi tiedotteita tai lehti-ilmoituksia laadittaessa ja vähentäisi näin osaltaan viestintäpalveluiden työtehtäviä ja painetta. Jotta työntekijöiden olisi mielekästä viedä viestiä, on tärkeää, että kaikki viestinnässä tarvittavat materiaalit ovat samojen kansien sisällä.

Oppaan tarkoituksena on kannustaa niitä työntekijöitä viestimään, jotka ovat aiemmin vetäytyneet taka-alalle ja jättäneet viestinnän joko viestintäpalveluiden tai kollegoiden hoidettavaksi. Jotta opas toimisi kannustimena, on viestintäoppaan oltava houkutteleva ja helppolukuinen. Liian laaja opas toimii tehokkaana lukijan karkottajana. Jos opas on puolestaan liian suppea, ei se tarjoa lukijalle minkäänlaista lisäarvoa.

Viestintäoppaan tarkoituksena on lisäksi yhdenmukaistaa viestintäkäytäntöjä Kouvolan seurakunnissa. Esimerkiksi seurakuntien itse lähettämät tiedotteet ovat muodoltaan varsin kirjavia, ja oppaan avulla halutaan tarjota yksinkertainen malli, jotta tiedotteita olisi helppo laatia. Kun tiedote on selkeästi laadittu, myös vastaanottaja ymmärtää heti, mistä on kyse.

## 5.2 Viestintäoppaan laatiminen

Viestintäoppaan laatiminen aloitettiin kartoittamalla, mitä tietoja työntekijät tarvitsevat päivittäisessä viestinnässä. Alkukartoitus tehtiin viestintäpalveluissa, ja oppaaseen lisätään myöhemmin niitä tietoja, joita seurakunnan työntekijät itse toivovat oppaaseen sisällytettävän.

Viestintäoppaan ulkoasua ja sisältöä suunniteltaessa olennaisimmaksi tekijäksi nousi se, että oppaan on palveltava kaikkien työalojen ja seurakuntien työntekijöitä päivittäisessä viestinnän työssä. Jotta opas palvelisi kaikkia työntekijöitä, on sen oltava selkeä ja ytimekäs, mutta silti kattava. Oppaan ulkoasun suunnittelulla voidaan vaikuttaa tiedon jäsentelyyn ja helpottaa lukemista.

Viestinnällistä materiaalia on pystyttävä tekemään jokaiselta työkoneelta löytyvillä Microsoft Office -paketin ohjelmilla. Adoben erikoisohjelmien Photoshopin ja InDesignin lisenssit on asennettu ainoastaan yhdelle viestintäpalveluiden tietokoneelle. Vaikka taitto- ja kuvankäsittelyosaamista seurakuntien työntekijöiltä löytyisikin, viestintäpalveluiden henkilöstöä lukuun ottamatta muilla työntekijöillä ei ole mahdollista käyttää näitä erikoisohjelmia työpaikalla. Myös Office-paketin ohjelmilla esimerkiksi lehti-ilmoitusten ja julisteiden tekeminen on mahdollista. Tällöin myös esimerkiksi esitteiden muokkaaminen jokaiselta työkoneelta käsin on helppoa.

Seurakuntien työntekijöiden työnkuvat eroavat paljon toisistaan. Toimistohenkilöstö on tietokoneen äärellä lähes koko työpäivän, mutta useilla työaloilla, esimerkiksi keit-

tiö-, leirikeskus-, puutarha- ja haudanhoitohenkilöstöllä ei välttämättä ole työtehtävien puitteissa mahdollisuutta päivittäiseen tietokoneenkäyttöön.

Myös osaaminen tietokoneohjelmien käytössä vaihtelee. Viestintäoppaan tarkoitus on sisältää kattavasti päivittäisessä viestinnässä tarvittavia ohjeita ja työkaluja, eikä laatia opusta tietokoneen käyttöön. Jos henkilöstön ATK-osaaminen on heikkoa, koulutusta järjestetään tällöin jollain muulla tavoin. Lähtöasetelmana opasta laatiessa oli se, että tekstinkäsittelyohjelman käyttö sekä päivittäisessä työssä tarvittavien ohjelmien, kuten sähköposti- ja tilavarausjärjestelmien, käyttö on lukijalle entuudestaan tuttu. Oppaassa paneudutaan näiden ohjelmien käyttöön viestin tuottamisen näkökulmasta.

Jotta ohjeistus palvelisi kaikkia Kouvolan seurakuntien ja seurakuntayhtymän työntekijöitä, on sen oltava kattava, mutta toisaalta myös hyvin yksinkertainen, jotta jokainen työntekijä pystyisi hyödyntämään opasta tarpeidensa mukaan.

Laadittu viestintäopas on raakile varsinaisesta viestintäoppaasta, johon paneudutaan tarkemmin myöhemmin tänä keväänä. Kouvolan seurakuntayhtymän viestintäpalveluiden resurssipulan takia viestintäoppaan laatiminen viivästy ja viestintäpalveluiden kehitysehdotukset jäävät päivittämättä oppaan ensimmäiseen versioon.

### 5.3 Viestintäoppaan perehdytys ja kehittäminen

Ennen viestintäoppaan lanseerausta muutamat seurakunnan päivittäisviestintää hoitavat työntekijät testaavat ohjevihkoa, jotta ohjeistuksen mahdolliset kompastuskivet olisi mahdollista huomata ennen perehdytystä. Työntekijöiden tärkeyttä viestintäoppaan kehittämisessä ei voi liiaksi korostaa. Koska opas on laadittu Kouvolan seurakuntien työntekijöiden avuksi, henkilöstö on avainasemassa oppaan jatkotyöstämisessä.

Viestintäpalveluiden perspektiivistä laadittu opas voi sisältää muiden työntekijöiden kannalta hyödyttäviä ohjeita ja samalla jotain oleellista on voinut jäädä huomioimatta. Kun työyhteisö kehittää opasta yhdessä, saadaan toivottavasti mahdollisimman monia miellyttävä ja asiansa ajava apuväline päivittäiseen työskentelyyn.

Viestintäoppaan käyttöä perehdytetään strategian tavoin kaikille seurakuntien työntekijöille. Perehdytys toteutetaan samalla tavalla kuin viestintästrategian jalkautus vie-

railemalla seurakuntien työntekijäkokouksissa, jossa viestintäoppaan sisältö esitetään ja sen käyttöön opastetaan. Perehdytys tapahtuu oppaan valmistuttua syksyllä 2012.

Ideaalitilanteessa perehdytystilaisuus tulisi järjestää sellaisessa ympäristössä, jossa jokaisella olisi mahdollisuus käyttää tietokonetta ja testata viestintäoppaan käyttöä esitelyn lomassa. Tällaisessa perehdytystilanteessa myös palautteen saisi heti, ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin olisi mahdollista tarjota apua välittömästi.

Kouvolan seurakuntayhtymän ja seurakuntien liki 300 työntekijän perehdyttämiseen pienryhmissä tarvittaisiin kolmisenkymmentä perehdytystilaisuutta, mikä vaatisi puolestaan valtavia resursseja. Tarkoituksenmukaisempaa on määritellä ne henkilöt, jotka perusteellisesta perehdytyksestä olennaisesti hyötyisivät ja järjestää heille tarvittaessa yksityiskohtaisempaa opastusta.

Jotta opas kannustaisi työntekijöitä viestimään, on viestintäoppaan ulkonäön oltava houkutteleva ja helppolukuinen. Testausvaiheessa saadut palautteet vaikuttavat myös oleellisesti oppaan ulkoasun kehittämiseen. Tämänhetkinen raakaversio viestintäoppaasta on suunniteltu tulostettavaksi, mutta tarkoituksena on, että ajantasainen opas olisi luettavissa myös päätteeltä.

Päätteeltä luettaessa oppaan fonttivalintaan tulee kiinnittää huomiota. Teksti ei myöskään saa olla liian pitkä, koska päätteeltä lukeminen rasittaa lukijaa enemmän kuin tekstin lukeminen painettuna. Erilaiset listaukset ja kaaviot helpottavat lukemista, joten niihin tulee keskittyä opasta kehittäessä.

Oppaan tarkoituksena on tukea jo olemassa olevia viestintävalmiuksia ja synnyttää kiinnostus viestimään oman työalan asioista. Pelkän viestintäoppaan avulla näitä viestintävalmiuksia ei luonnollisesti pystytä luomaan, mutta viestintätilanteessa opas toimii auttavana kätenä.

Tärkeää on rohkaista työntekijöitä viemään viestiä. Opas palvelee niitä henkilöitä, jotka viestintää omassa työssään jo jonkin verran tekevät. Tavoitteena on kuitenkin, että myös muut työntekijät tarttuisivat oppaaseen. Oppaan laatimisessa on onnistuttu, jos edes muutama seurakuntien työntekijä kiinnostuu viestinnästä ja havahtuu siihen, että itse asiassa kaikki työssä tapahtuva kommunikaatio on viestintää ja jokaisella työntekijällä on valmiudet viedä viestiä eteenpäin.

## 6 KEHITYSEHDOTUKSET JA ARVIOINTI

Haastavinta strategiaa laatiessa oli yrittää hahmottaa seurakuntayhtymä kokonaisuutena ja huomioida samalla erityisesti paikallisseurakunnat mahdollisimman tasapuolisesti. Käytännöt eri seurakunnissa eroavat paljon toisistaan, ja strategiatyössä eniten aikaa viekin se, että strategia saadaan toimimaan käytännössä. Jotta viestintästrategiasta olisi hyötyä työyhteisölle, on tärkeää, että kaikki seurakuntien työntekijät sitoutuisivat sovittuihin pelisääntöihin. Jos sitouttamisessa epäonnistutaan, myös tulokset jäävät laihoiksi.

Viestintästrategia on esitelty Kouvolan seurakuntien työntekijäkokouksissa helmimaaliskuussa 2012. Strategiaa esittäessä huomasin, että uusia ajatuksia ja toimintamalleja oli joissain seurakunnissa vaikea hyväksyä. Keskustelujen kautta on herännyt tärkeitä ajatuksia, ja strategian esittelytilaisuuksissa huomasin, että tarvetta viestintävastuiden määrittelyyn todella on. Seurakuntien erilaisten käytäntöjen takia haasteellista on löytää kompromissi, jossa seurakuntien vanhat perinteet ja uudet toimivimmat toimintamallit kohtaisivat.

Viestinnän toimintamallien kehittämistä haasteellisempaa on kuitenkin saada viestintä näkymään seurakunnissa positiivisena, omaa työtä helpottavana toimenä. Viestintä nähdään osittain edelleen ainoastaan viestintäpalveluiden tehtävänä, vaikka jokaisella työntekijällä on tärkeä rooli viedä viestiä eteenpäin.

Kouvolan seurakunnissa jokainen työntekijä on tiedottaja omalla erikoisalallaan. Tätä sanomaa haluttiin viedä myös strategian perehdytystilaisuuksissa eteenpäin. Strategiaa esiteltäessä moni peräsi dokumenttia viestintävastuiden jakamisesta, mutta vain harva toi esiin omia valmiuksiaan viestiä. Muutos kohti vuoropuhelevaa kirkkoa ei tapahdu hetkessä, mutta esimiesten esimerkin ja avoimen ilmapiirin avulla tämä viestivän kirkon visio on mahdollista saavuttaa. Myös työtehtävien lisääntyminen lisää viestintävastaisia asenteita työntekijöiden keskuudessa, koska viestintä nähdään tällöin vain kuormittavana lisätoimena.

Sekä viestintästrategia että viestintäopas vaativat vielä hiomista, ennen kuin niistä saadaan toimivat viestinnän päivittäistä suunnittelua helpottavat työkalut. Viestintästrategiassa esimerkiksi viestinnän vastuiden ja työtehtävien jakaminen kaipaa edelleen tarkennusta. Vaikka palaute on ollut positiivista ja strategia on saanut osakseen

kiitosta sekä seurakuntien esittelytilaisuuksissa että yhteisen seurakuntaneuvoston kokouksessa, on strategiassa vielä korjattavaa. Näitä korjauksia teemme viestintäpalveluiden työntekijöiden ja viestinnän vastuuryhmän kanssa vielä myöhemmin keväällä 2012.

Työn haasteellisuutta lisäsi seurakuntayhtymän hidas byrokratia. Viestintästrategia hyväksyttiin yhteisen seurakuntaneuvoston kokouksessa 29.3.2012. Vasta yhteisen seurakuntaneuvoston hyväksymisen jälkeen strategiasta tuli pätevä viestinnän suunnittelun työväline. Viestintästrategian suunnittelu aloitettiin syyskuussa 2011, mutta vasta keväällä suunnittelu-urakka saatiin päätökseen.

Päätimme yhdessä strategiatiimin kanssa, että varsinaista viestintäopasta aletaan tehdä vasta sitten, kun viestintästrategia on kokonaan valmis ja hyväksytty. Tähän opinnäytetyöhöni liittyvä viestintäopas toimii runkona varsinaista opasta suunniteltaessa.

Viestinnän suunnittelun näkökulmasta myös kiristynyt taloustilanne vaikutti osaltaan strategian laatimiseen. Pyrimme yhdessä strategiatiimin kanssa löytämään uusia keinoja, joilla viesti saataisiin kohdennettua mahdollisimman tarkasti halutulle kohderyhmälle kustannustehokkaasti. Eri seurakunnilla on budjetin rajoissa mahdollisuus käyttää niitä viestintävälineitä, joita seurakunnissa pidetään tehokkaimpana. Strategiaa laatiessani huomasin seurakuntien työntekijöiden ajattelevan, että esimerkiksi lehti-ilmoitusten käyttäminen tai käyttämättä jättäminen vaikuttaa ratkaisevasti tapahtuman onnistumiseen ja kävijämääriin. Monista kerhoista ja tapahtumista laaditaan lehti-ilmoitus, vaikka halutun kohderyhmän tavoittaisi parhaiten ja edullisimmin esimerkiksi kirjeellä, sähköpostilla tai ryhmätekstiviestillä.

Viestintästrategiaa esiteltäessä pyrimme herättämään ajatuksia viestintäresurssien kohdentamisesta ja mahdollisten uusien viestintävälineiden käytöstä. Ilmaisten tai vähintäänkin edullisten viestintävälineiden kehitys ja ideointi jatkuu viestintäpalveluissa, mutta toiveena on, että myös seurakunnan työntekijät aktivoituisivat kehittämään uudenlaista viestintää ja käyttämään niitä uusia työkaluja, joita tekniikan kehittyminen mahdollistaa. Nuorisotyössä näitä uusia viestintäkanavia on jo menestyksekkäästi käytetty, mutta muilla työaloilla kehitys on vielä alkutekijöissään.

## 7 PÄÄTELMÄT

Aloittaessani opinnäytetyötäni toimin projektissa seurakuntayhtymän ulkopuolisena tekijänä. Kouvolan seurakuntayhtymä oli työnantajana minulle tuttu, koska olin edellisenä kesänä ollut viestintäpalveluissa työharjoittelussa. Projektia aloittaessani kuvittelin, että organisaatio olisi tullut työharjoittelun aikana tutuksi, mutta strategiaa työssä huomasin, että kyseessä on hyvinkin suuri, ja muutosten takia myös monimutkainen koneisto.

Sain mahdollisuuden tutustua seurakuntien viestintään paremmin, kun viestintäpalveluista vapautui joulukuussa 2011 osa-aikaisen tiedottajan toimi, ja minut valittiin täydentämään viestintätiimiä. Vasta strategian hiomisen loppuvaiheessa huomasin, että asiat, joita strategiatiimin kanssa pidimme itsestään selvinä, eivät sitä seurakunnissa olleet. Pitkään itsenäisinä toimineet seurakunnat haluavat edelleen säilyttää identiteettinsä ja toimintatapansa suuressa seurakuntayhtymässä.

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on kuluneen puolen vuoden aikana saanut osakseen paljon negatiivista julkisuutta. Monissa suurissa seurakunnissa kirkosta eroamisen aalto on vienyt mennessään suuren määrän seurakuntalaisia. Nämä menetetyt seurakuntalaiset ovat usein nuoria aikuisia, jotka ovat kirkon tärkeimpiä ja haastavimpia kohderyhmiä.

Kouvolan seurakunnissa suurelta jäsenkadolta on vältytty, mutta seurakuntien tulevaisuutta ajatellen on tärkeää, että mahdollisiin epäkohtiin puututaan ajoissa. Viestinnän onnistuminen on tässä merkittävässä roolissa ja erityisesti kriisiviestinnän ohjeistukseen tulee jatkossa panostaa.

Kirkosta eronneiden kasvavan määrän vuoksi seurakunnat joutuvat supistamaan menojaan rankalla kädellä, mikä voi pahimmassa tapauksessa heijastua palveluiden heikkenemisenä. Menojen supistaminen haastaa myös viestinnän kehittämään jo olemassa olevia viestintämahdollisuuksia palvelemaan paremmin kirkon viestintää ja tiedotusta. Seurakuntien on pysyttävä teknologian kehityksen mukana, jotta ihmiset kohdataan myös uudella viestinnällisellä maaperällä.

Ylimääräisten menojen leikkaaminen vaikuttaa myös työntekijöiden työtehtäviin. Työtehtävät muuttuvat tai jopa lisääntyvät. Vastaavasti joitain työaloja yhdistetään ja

työtehtäviä karsitaan. Jotta viestintä Kouvolan seurakunnissa olisi luontevaa, on sille varattava myös aikaa päivittäisiltä työtehtäviltä.

Koen oman osaamiseni vahvistuneen työn edetessä. Viestintästrategian työstäminen on ollut pitkä ja osittain uuvuttavakin urakka. Strategiaa olisi voinut työstää ja hioa loputtomiin ja työstäminen jatkuisi edelleen, ellei strategiatiimi olisi pistänyt työlle väliaikaista pistettä. Strategiaa päivitetään säännöllisesti, jotta se olisi toimiva suunnittelun työväline myös vuonna 2020. Ainakin viestintäkäytäntöjen ja uudistuvan viestintäteknologian myötä strategiaa päivitetään, jotta se pysyisi ajantasaisena.

Olen erityisen tyytyväinen siihen, että saan olla viestintästrategian jatkotoimissa ja perehdytyksessä mukana. Kun pääsen itse toteuttamaan viestintää laatimani strategian pohjalta, pääsen myös aitiopaikalta todistamaan strategian mahdollisia puutteita tai epäasiallisuuksia. Olen saanut ison roolin strategian perehdyttämisessä ja uskon valmiuksieni ja ammattitaitoni kasvaneen huimasti tätä kautta.

Vasta viestinnän suunnittelutyötä tehdessäni olen havahtunut siihen, että viestintä on loputon työmaa. Työsarkaa riittää kaikille halukkaille, ja viestintästrategiaa perehdyttäessä käytimme vertausta: 285 käsiparia on enemmän kuin 3. Viestintäpalveluiden työmäärä lisääntyy jatkuvasti, ja strategian tarkoituksena on tehdä vastuunjako päivittäisviestinnän ja viestinnän asiantuntijatehtävien välillä. Jos päivittäisviestinnän määrää onnistutaan viestintäpalveluissa vähentämään, vapautuu resursseja viestinnän kehittämiseen ja mahdollisesti uusien viestintävälineiden käyttöönottoon.

Myös viestintäpalveluiden työntekijöiden motivaatio kasvaa, kun työtehtävät ovat haastavia ja vastaavat viestinnän ammattilaisen työnkuvaa. Toivottavasti myös seurakuntien työntekijät kokevat onnistumisen elämyksiä päästessään toteuttamaan viestintää itse. Seurakuntien työntekijät käyttävät paljon aikaa tapahtumien ja ryhmätapaamisten sisällön suunnitteluun, mutta vastuu viestinnästä jätetään mieluusti viestintäpalveluiden hoidettavaksi. Kun työntekijät osallistuvat itse viestintäprosessiin, heillä on mahdollisuus vaikuttaa viestinnän aikatauluun ja viestien sisältöön.

Uskon, että pitkäjänteisen yhteistyön kautta, viestintästrategian ja -oppaan avustuksella, viestintä onnistutaan näkemään Kouvolan seurakunnissa koko työyhteisöä palvelevana toimena.



## LÄHTEET

Hakala, S. & Sumiala-Seppänen, J. 2003. Kirkon viestintä – kohtaamista ja sanoman levitystä. Kirkkohallitus.

Hiippakuntatiedot. Mikkelin hiippakunta. Saatavissa:  
<http://www.mikkelinhiippakunta.evl.fi/hiippakuntatiedot/> [viitattu 11.1.2012].

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Högström, A. 2002. Yhteiskunnallinen viestintä – Tiedottamisesta tavoitteelliseen viestintään. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Kirkkohallitus. 2004. Vuoropuhelun kirkko – Suomen ev.lut. kirkon viestintästrategia 2004–2010.

Kirkkojärjestys 8.11.1991/1055. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055> [viitattu 6.2.2012].

Kouvolan ev.lut. seurakunnat 2012a. Yhteinen ja paikallinen hallinto. Saatavissa:  
<http://www.kouvolanseurakunnat.fi/hallinto/?id=108> [viitattu 11.1.2012].

Kouvolan ev.lut. seurakunnat. 2012b. Hallinto-osasto. Saatavissa:  
[http://www.kouvolanseurakunnat.fi/yhteystiedot/yhtyman\\_tyontekijat\\_tyovaloittain/hallinto-osasto/?id=208](http://www.kouvolanseurakunnat.fi/yhteystiedot/yhtyman_tyontekijat_tyovaloittain/hallinto-osasto/?id=208) [viitattu 11.1.2012].

Kouvolan ev.lut. seurakunnat 2012c. Viestintäpalvelut. Saatavissa:  
[http://www.kouvolanseurakunnat.fi/yhteystiedot/yhtyman\\_palvelut/viestintapalvelut/?id=221](http://www.kouvolanseurakunnat.fi/yhteystiedot/yhtyman_palvelut/viestintapalvelut/?id=221) [viitattu 11.1.2012].

Kouvolan ev.lut. seurakunnat 2012d. Yhteisen seurakuntatyön osasto. Saatavissa:  
[http://www.kouvolanseurakunnat.fi/yhteystiedot/yhtyman\\_tyontekijat\\_tyovaloittain/yhteisen\\_seurakuntatyon\\_osasto/?id=1107](http://www.kouvolanseurakunnat.fi/yhteystiedot/yhtyman_tyontekijat_tyovaloittain/yhteisen_seurakuntatyon_osasto/?id=1107) [viitattu 11.1.2012].

Kouvolan ev.lut. seurakunnat 2012e. Avoimet työpaikat. Saatavissa:  
[http://www.kouvolanseurakunnat.fi/ajankohtaista/avoimet\\_tyopaikat/?id=1660](http://www.kouvolanseurakunnat.fi/ajankohtaista/avoimet_tyopaikat/?id=1660) [viitattu 19.3.2012].

Kärkimedien sanomalehdet. Kärkimedia Oy. Saatavissa:  
[http://www.karkimedia.fi/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=86](http://www.karkimedia.fi/index.php?option=com_wrapper&Itemid=86) [viitattu 15.2.2012].

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621> [viitattu 6.2.2012].

O'Rourke, J. 2010. Management Communication. 4. painos. Pearson Prentice Hall.

Salomäki, H. 2012. Rakennemuutosseurakuntien työntekijöiden näkemykset uudistuksen vaikutuksista ja työoloista. Kirkon tutkimuskeskus. Saatavissa:  
[http://apostoli6.evl.fi/julkaisut.nsf/0/1D45B2E086D3FBBF1C22579890042DD23/\\$file/www28salomaki.pdf](http://apostoli6.evl.fi/julkaisut.nsf/0/1D45B2E086D3FBBF1C22579890042DD23/$file/www28salomaki.pdf) [viitattu 19.3.2012].

Sanoma Lehtimedia Oy. Saatavissa:  
[http://www.sanomalehtimedia.fi/page.php?page\\_id=1](http://www.sanomalehtimedia.fi/page.php?page_id=1) [viitattu 15.2.2012].

Seitel, F. 2010. The Practice of Public Relations. 11. painos. Pearson Prentice Hall.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas: yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustoiminta. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Suomen ev.lut. kirkko. 2012a. Kirkko ja valtio. Saatavissa:  
<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/85BBFB4816F713BEC2256FEA003A7232?OpenDocument&lang=FI> [viitattu 11.3.2012].

Suomen ev.lut. kirkko. 2012b. Hiippakunnat ja piispat. Saatavissa:

<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/717BB4753ACFFC7CC2256FEA003A2A73?OpenDocument&lang=FI> [viitattu 11.3.2012].

Suomen ev.lut. kirkko. 2012c. Hallinto ja päättäjät. Saatavissa:

<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/99995DF3A3587823C22574800029097A?OpenDocument&lang=FI> [viitattu 11.3.2012].

Suomen ev. lut. seurakunnat. 2012d. Seurakunnat. Saatavissa:

<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/9C9A51590FC8D085C2256FEA003A186E?OpenDocument&lang=FI> [viitattu 11.3.2012].

Suomen ev. lut. seurakunnat 2012e. Seurakuntien väkiluvut (lännäolevat) hiippakunnittain 2011. Saatavissa: <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content3D45B8> [viitattu 19.3.2012].

Viestintäpalveluiden toimintasuunnitelma 2012–2014. Kouvolan seurakuntayhtymä.

Åberg, L. 1993. Viestintä – tuloksen tekijä. 4. painos. Helsinki: Tietopaketti Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.