

# **SÄHKÖISET KANAVAT SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ**

Tutkimus Keski-Suomen ja Pohjois-Savon  
ympäristökeskusten sisäisestä viestinnästä

Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma  
Kesä 2002  
Miia Lampinen  
Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä LAMPINEN, Miia Katariina	
Työn nimi SÄHKÖISET KANAVAT SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ Tutkimus Keski-Suomen ja Pohjois-Savon ympäristökeskusten sisäisestä viestinnästä	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro Gradu -tutkielma
Aika Kesä 2002	Sivumäärä 90
Tiivistelmä - Abstract  <p>The aim of the study is to find out the attitudes towards electronic communication channels in an organization. The organizations to be studied are the Regional Environment Centres in Jyväskylä and Kuopio. The idea of the study came from the Jyväskylä Regional Environment Center. This study is extending the studies of their internal communication. The research material consists of three group interviews in each Environment Center. The interview groups were chosen so that the biggest employee groups were represented. The group interviews focused on finding out how employees felt about the intranet, e-mail and discussion forums. Other segments of the study concentrated on finding out if electronic channels had changed their work somehow and did they feel that electronic communication channels can create mutual feeling and understanding about the past, presence and future of the organization. The main result of the study was that from the electronic communication channels Intranet was seen as a clarifying aspect in communication. The most important electronic channels were the main page of intranet, e-mail and resources reservation system for rooms, equipment etc. Some thought that electronic channels made communication more democratic, others felt that they restricted communication. According to the persons interviewed electronic channels saved time and increased communication activity. The conclusion is that face-to-face communication is still preferable to electronic communication. The Intranet contains plenty of information, but two-way communication is not organized in the best possible way. Important is to maintain the actuality of the information in electronic channels.</p>	
Asiasanat Intranet, electronic communication, internal communication in an organization. Intranet, sähköinen viestintä, sisäinen viestintä.	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

# SISÄLLYS

1	<a href="#">JOHDANTO</a> .....	3
2	<a href="#">SISÄINEN VIESTINTÄ JA TIETOVERKOT</a> .....	5
2.1	<a href="#">SÄHKÖISTEN VIESTINTÄKANAVIEN KEHITYS ARKISTOSTA MONIPUOLISEKSI TYÖKALUKSI</a> .....	8
2.2	<a href="#">SÄHKÖISET VIESTINTÄKANAVAT EUROOPPALAISISSA ORGANISAATIOISSA</a> .....	10
2.3	<a href="#">SÄHKÖINEN VIESTINTÄ AVAAMASSA ORGANISAATIOTA KAIKILLE VAI SULKEMASSA SITÄ?</a> .....	12
2.4	<a href="#">ORGANISAATION VIESTINNÄN TAVOITTEET</a> .....	14
2.5	<a href="#">VIESTINTÄTAVAT ORGANISAATIOSSA</a> .....	17
2.6	<a href="#">TIETOVERKON MONET ULOTTUVUUDET</a> .....	23
2.7	<a href="#">TEORIOIDEN TARKASTELUA</a> .....	26
3	<a href="#">TUTKIMUSKYSYMYKSET</a> .....	28
4	<a href="#">TUTKIMUSKOHTEIDEN ESITTELY</a> .....	30
4.1	<a href="#">VALTION YMPÄRISTÖHALLINTO SUOMESSA</a> .....	30
4.2	<a href="#">POHJOIS-SAVON JA KESKI-SUOMEN YMPÄRISTÖKESKUKSET</a> .....	31
4.3	<a href="#">INTRANET YMPÄRISTÖKESKUSTEN VIESTINNÄSSÄ</a> .....	32
5	<a href="#">TUTKIMUSMENETELMÄT</a> .....	34
5.1	<a href="#">RYHMÄHAASTATELUN VALINTA METODIKSI</a> .....	34
5.2	<a href="#">TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVIEN VALINTA</a> .....	36
5.3	<a href="#">HAASTATELUIJEN KULKU</a> .....	37
6	<a href="#">TULOKSET</a> .....	39
6.1	<a href="#">TAUSTAKYSYMYKSET</a> .....	39
6.2	<a href="#">MILLAISIA MIELIKUVIA JA KÄSITYKSIÄ ESIINTYY SÄHKÖISISTÄ VIESTINTÄKANAVISTA?</a> .....	40
	<a href="#">6.2.1 Miten intranet esiintyy yksiköiden sisäisessä viestinnässä?</a> .....	45
	<a href="#">6.2.2 Miten intranet esiintyy yksiköiden välisessä viestinnässä?</a> .....	48
	<a href="#">6.2.3 Millaisia ongelmia intranetin käytössä koetaan?</a> .....	52
6.3	<a href="#">MILLAINEN ON SÄHKÖISTEN VIESTINTÄKANAVIEN OSUUS ARKIPÄIVÄN TYÖSSÄ?</a> .....	55
6.4	<a href="#">KUINKA SÄHKÖISET VIESTIMET ESIINTYVÄT YHTEISEN TODELLISUUDEN KOKEMISESSA?</a> .....	60
	<a href="#">6.4.1 Toimiiko intranet ideoiden syntypaikkana?</a> .....	66
	<a href="#">6.4.2 Millaiseksi haastateltavat haluaisivat kehittää intranetia?</a> .....	68
7	<a href="#">TULOSTEN TARKASTELUA</a> .....	71
7.1	<a href="#">MILLAISIA MIELIKUVIA JA KÄSITYKSIÄ ESIINTYY SÄHKÖISISTÄ VIESTINTÄKANAVISTA?</a> .....	71
7.2	<a href="#">MILLAINEN ON SÄHKÖISTEN VIESTINTÄKANAVIEN OSUUS ARKIPÄIVÄN TYÖSSÄ?</a> .....	74
7.3	<a href="#">KUINKA SÄHKÖISET VIESTIMET ESIINTYVÄT YHTEISEN TODELLISUUDEN KOKEMISESSA?</a> .....	75
7.4	<a href="#">TULOSTEN YHTEENVETO</a> .....	77
8	<a href="#">POHDINTA</a> .....	80
9	<a href="#">LÄHTEET</a> .....	86

## 1 JOHDANTO

Organisaatiot ovat 1900-luvun loppupuoliskolla ja 2000-luvun alussa siirtyneet käyttämään sähköisiä viestintävälineitä. Osa organisaatioista on muuttanut koko toimintastrategiansa pelkästään sähköiseksi virtuaaliorganisaatioksi. Vaikkei organisaatio muuttaisikaan toimintaansa kokonaisuudessaan pelkästään verkossa toimivaksi, tuovat sähköiset viestintäelementit oman erikoispiirteensä organisaation toimintaan.

Sähköisiin viestintäkanaviin, kuten intranetiin, sähköpostiin tai keskustelukanaviin, sisällön tuottaa aina ihminen ei teknologia. Kaikkea organisaatiota koskevaa informaatiota ja tietoa ei kannata siirtää verkkoon vaan on tehtävä valintoja. Valitut sisällöt viestivät verkon käyttäjälle erilaisia asioita. Osa sisällöstä on informaation jakamista, osa ylläpitää yhteistyötä esimerkiksi projekteissa, organisaation toimintaan liittyvä viestintä voi jo olla integroimassa sähköisten kanavien tarjoamia palveluja organisaation strategiaan. Mitä enemmän sähköisiltä kanavilta odotetaan sitä enemmän niiden ylläpitoon ja kehittämiseen tulee myös varata resursseja.

Organisaatiot ovat kiinnostuneita kehittämään viestintäänsä myös sähköisessä muodossa. Ympäristöhallinnossa on vuoden 2002 alussa alkanut intranetin kehittäminen koko hallinnon yhteiseksi työkaluksi. Alueellisissa ympäristökeskuksissa on myös omia sähköisten kanavien kehittämisprojekteja, esimerkiksi Keski-Suomen

ympäristökeskuksessa on tutkittu organisaation sisäistä viestintää, johon sähköisten viestintäkanavien tutkimukseni on jatkoa.

Tavoitteenani on pro gradu -tutkielmassa tarkastella työntekijöiden mielipiteitä organisaatiossa käytössä olevista sähköisistä kanavista sekä sitä, kuinka organisaation toiminnan strategiset tavoitteet välittyvät näiden kanavien kautta. Esimerkkiorganisaatioina minulla on Keski-Suomen ympäristökeskus Jyväskylästä sekä Kuopiossa sijaitseva Pohjois-Savon ympäristökeskus. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää organisaatioissa viestinnän suunnitteluun ja kehittämiseen.

## 2 SISÄINEN VIESTINTÄ JA TIETOVERKOT

Organisaation viestintä voidaan teoreettisesti jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen. Käytännössä nämä vaikuttavat toinen toisiinsa ja organisaation kokonaisviestinnän onkin toimittava moitteetta, jotta toivottuihin tavoitteisiin päästäisiin.

Lehtosen (2000, 192) näkemys organisaatioiden viestinnästä sisältää käsitteen aineettomasta pääomasta, jolla hän tarkoittaa työyhteisön jäsenten viestintävalmiutta. Tämä on Lehtosen mukaan tekijä, ”joka tuo organisaation yksityisen jäsenen tietopääoman organisaation tai koko yhteiskunnan yhteiseen käyttöön”. Työntekijöiden viestintävalmiudet ovat tekijä, joka mahdollistaa organisaation tietojärjestelmien tuottavan käytön. Organisaation tietopääoman voidaan siis nähdä riippuvan siitä, miten paljon yksilöt ja organisaation eri yksiköt ovat kyenneet kokoamaan tietoa sekä kuinka hyvin tätä ollaan osattu jakaa koko yrityksessä. Gupta ja Govindarajan (2001, 37) tiivistävät asian siten, että yrityksen tietopääoma muodostuu tiedon määrästä kerrottuna sillä, kuinka nopeasti tieto jaetaan organisaation läpi.

Henkilöstön viestintäpääoma mahdollistaa organisaation tietojärjestelmien tehokkaan käytön ja siten sekä sisäisten että ulkoisten suhteiden ylläpidon. Sisäisen viestinnän Lehtonen kiteyttää siten, ettei se ole yksilöressurssien summa, vaan muodostuu yhteisomistukseksi, joka mahdollistaa organisaation toiminnan. Sisäisen viestinnän edellytyksiä ovat työyhteisössä muodostuva yhteinen luottamus sekä sen jäsenten kyky

ja halu asettaa työpaikan tavoitteet omien tavoitteiden edelle. (Lehtonen 2000, 195–196.)

Tavoitteet muodostuvat organisaatiolle yhteisiksi erilaisten vaiheiden kautta. Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995, 83) esittävät viisivaiheisen näkemyksen organisaation sisäisen tiedon muodostumisesta. Ensimmäisessä vaiheessa yksilöt muodostavat henkilökohtaista, sisäistä eli piiloista tietämystä. Sisäistä tietämystä luodaan muun muassa sosiaalisessa yhteydessä muiden organisaation jäsenten kanssa. Kontaktit muiden henkilöiden kanssa ja omat kokemukset luovat uusia ajatuksia ja näkemyksiä asioihin. Seuraavassa vaiheessa luodaan toimintamalleja. Tässä tärkeää on jatkuva dialogi muiden kanssa, jolloin piilossa olevaa tietoa muutetaan verbaaliseksi tai kirjalliseksi. Tässä vaiheessa siis tietoa ulkoistetaan, jotta muillakin on mahdollisuus kommentoida asiaa. Kolmannessa vaiheessa keskustelua käydään uusien esille tulleiden asioiden merkityksestä organisaatiolle ja tehdään niiden mukaan toimiminen oikeutetuksi. Neljännessä vaiheessa aikaisempien ja uusien tietojen pohjalta rakennetaan käyttäytymis- tai toimintamalleja, joita sitten toteutetaan käytännössä. Viidennessä vaiheessa jaetaan tietoa edelleen ja ylläpidetään keskustelua. Viidenteen vaiheeseen voi sisältyä myös ensimmäisen vaiheen piirteitä. Organisaation tiedon luominen ja kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa eri vaiheet voivat myös kulkea limittäin toistensa kanssa. Prosessissa vaihtelevat vuoroin yksilöiden sisäiset tiedonmuodostusvaiheet ja ajatusten vaihto muiden kanssa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70–72, 83–87.)

Organisaatiossa keskustelulle on olemassa vapaamuotoisempia ja formaalimpia kanavia. Paljon huomiota ovat 1990-luvun lopulta saakka saaneet erilaiset sähköiset foorumit tiedon käsittelyn, jakamisen ja keskustelun välineinä. Sisäisiä tietoverkkoja on ollut yrityksillä käytössä jo usean vuoden, jopa vuosikymmenen ajan. Muodot ovat vaihdelleet jaetuista tiedostoista nykyisiin selainpohjaisiin tieto- ja informaatiokokonaisuuksiin. Tietojärjestelmät, jotka tukevat yrityksen toimintoja, ja mielellään myös helpottavat työn tekoa, voivat olla hyvin erilaisia. 1990-luvulla paljon suosiota saivat erilaiset ryhmätyöteknologiat. Nämä järjestelmät eivät kuitenkaan kovin laajalti levinneet varsinkaan pienempiin organisaatioihin ja yrityksiin korkean hintansa takia. Organisaatioiden intranet-ratkaisuissa voi olla myös tämän tapaisia järjestelmiä

Yritykset rakentavat verkkonsa omien tarpeidensa mukaan ja sisällyttävät sinne omaa toimintaansa helpottavia tekijöitä.

Lehtonen (1989, 12) on käsitellyt tietoyhteiskuntaa 1980 -luvun lopulla, jolloin käytössä oli termi informaatioyhteiskunta. Organisaation näkökulmasta tietoyhteiskuntaan liittyy seuraavia tekijöitä: Ensinnäkin informaatio ei tarkoita samaa asiaa kuin tietokone. Tietokoneet eivät itsessään merkitse vielä tiedon hyödyntämisen lisääntymistä. Toisekseen Lehtonen muistuttaa, ettei rekisteröity ja tallennettu data vielä ole tietoa. Todelliseksi tiedoksi se muuttuu vasta silloin, kun sitä on tulkittu ja sille on annettu merkityksiä. Kolmanneksi informaatioyhteiskunta ei organisaatioiden kannalta tarkoita, että tietoa olisivat ainoastaan tapahtunutta toistavat tunnusluvut ja niihin perustuvat ennusteet. Yhtä lailla tietoa on myös laadullinen tieto organisaation ympäristöstä, samoin tieto tulevaisuudesta. Neljänneksi Lehtonen tuo esiin seikan, että hyvä tietojärjestelmä ei vielä tarkoita hyvää tietoa. Yhtä lailla hyvä tieto ei vielä sinänsä takaa hyvää päätöstä. Organisaation viestintää ja viestintäkäyttäytymistä tutkittaessa ja sitä kehitettäessä tulee huomioida, että organisaatiossa on olemassa paljon tietoa, jota voidaan analysoida eri tavoilla ja saada siitä esiin erilaisia piirteitä. Lehtonen toteaa, että tiedon hallintaan kuuluu myös sen oivaltaminen, että kaikkien organisaatiossa tehtävien ratkaisujen kannalta merkityksellinen tieto ei ole kvantitatiivisessa muodossa. Kvantitatiivisella tiedolla hän tässä tarkoittaa tietoa, jonka voi tallentaa tiedostoihin ja esittää graafisten kuvaajien avulla. Tulevaisuuteen ovat vaikuttamassa myös muut tekijät kuin menneisyys. Lehtonen esittää, että ratkaisujen ei tarvitse olla reaktioita ympäristössä tapahtuneeseen sen sijaan ne voivat olla aktioita, joilla tähdätään tulevaisuuteen. (Lehtonen, 1989, 12–13.)

Viestintäjärjestelmät eivät ole suinkaan ainoita huomion kohteita organisaatiota kehitettäessä (Lehtonen 2000, 206). Yhtä tärkeää kuin huolehtia viestintärakenteista on pitää huolta henkilöstön osaamisesta ja yhteisestä kulttuurista. Työyhteisössä tulee kulttuurin olla tukemassa eri viestintäkanavien käyttöä. Tapahtuipa kanssakäyminen virtuaalisessa muodossa sähköpostilla, intranetissa, ryhmätyöteknologioiden tai videokonferenssien avulla tai sosiaalisissa tilanteissa viikkopalavereissa, kokouksissa tai epävirallisemmissä kohtaamisissa täytyy teknisten rakenteiden toimia organisaatiossa. Rakenteet eivät yksinään riitä kommunikoinnin parantamiseen. Organisaation

henkilöstön osaaminen, niin ammatillinen kuin viestinnällinen, on rakenteiden ohella toinen ulottuvuus, jonka täytyy toimia. Vuorovaikutuksen onnistuessa kehittyvät innovaatioita ja uutta osaamista. Näihin päästäkseen tulee viestinnän osapuolien hallita oman ammatillisen osaamisensa lisäksi myös viestinnällisiä taitoja. Toisaalta yksilön taidot ja tiedot jäävät hyödyntämättä, mikäli organisaation sosiaalista kanssakäymistä tarjoavat rakenteet eivät toimi. Kolmantena osatekijänä kohti tuloksellista dialogia on organisaatioasenteet, arvot ja yhteinen kulttuuri. Arvojen, sitoutumisen ja luottamuksen tulee vallita kaikkien organisaation osapuolten välillä. Ilman näitä tekijöitä eivät viestintärakenteet ja henkilöstön osaaminen johda organisaatiota kehittävään dialogiin. Dialogiin ei myöskään päädytä, vaikka kulttuuri, sitoutuminen ja arvot olisivat kohdallaan, mutta osaamispääomaa ei löydy. Näin kaikista kolmesta osatekijästä tulee huolehtia ja niitä täytyy organisaatiossa kehittää. (Lehtonen 2000, 206–207.)

## **2.1 Sähköisten viestintäkanavien kehitys arkistosta monipuoliseksi työkaluksi**

Organisaation sisäisen tietoverkon, intranetin, Eronen (2001) määrittelee turvalliseksi tietoverkoksi, joka liittää internet-tekniikat osaksi yrityksen olemassa olevaa infrastruktuuria. Erityisesti intraneteja käytetään organisaation sisäiseen henkilöstöviestintään. Intranet voi pohjautua esimerkiksi Lotus Dominon kaltaiseen järjestelmään ja siitä voi olla yhteyksiä ulkoisiin verkkoihin, esimerkiksi internetiin. Toisaalta verkko voi olla pelkästään organisaation sisäinen, sen eri koneiden yhdistäminen serverin varaan. (Bickerton, Bickerton & Simpson-Holley 1998, 122.) Intranetissa ja internetissä julkaistava materiaalia on tuotettu samoilla työkaluilla. Verkkojen välillä on ainoastaan sisällöllisiä eroja johtuen niiden erilaisista käyttäjäryhmistä. Tekesin tekemän tutkimuksen mukaan intranetin avulla tieto voidaan muuttaa kulutushyödykkeeksi, johon kaikilla organisaation työntekijöillä on käyttöoikeus. (Eronen 2001.)

Teknisesti intranetien ensimmäinen vaihe on ollut enemmän kirjastoa tai sähköisiä ilmoitustauluja vastaava kokonaisuus kuin toimiva työkalu työntekijöille. Tällaiset

olivat ensimmäisen sukupolven intranetit ja tavallisesti yhä organisaation intranet aluksi muistuttaa tätä versiota, jossa tietoa on vain siirretty sähköiseen muotoon sisältöä tarkemmin pohtimatta. Toinen sukupolvi intranetien kehityksessä toi mukanaan myös viestinnän muita puolia kuin yksisuuntaisen tiedottamisen. Intranet aletaan nähdä työn tekemisen kannalta tärkeänä välineenä. Intranetia edelleen kehitettäessä siihen tulee mukaan näkemys tiedosta. Enää intranet ei ole vain kanava, jossa välitetään informaatiota, vaan siitä pyritään tekemään viestintäareena, josta työntekijät kokevat saavansa itselleen lisäarvoa. Intranetin kehittyessä edelleen siellä olevaa tietoa voidaan muokata jokaiselle käyttäjäryhmälle tai käyttäjälle kunkin omien tarpeiden mukaiseksi ja mahdollistaa näin merkityksellisten tietojen löytymisen ja työn kannalta merkityksellisen informaatio ei rasita työntekijää. (Rudnick & Shafer, 1999.) Rudnick ja Shafer (1999, 30) esittävät asian seuraavasti: ”Give me what I need to do my job, and get rid of the rest”.

Hurme (2002) jakaa intranetin toteuttamisen neljään vaiheeseen. Aluksi laaditaan organisaatiolle www-palvelu eli kotisivut. Seuraavaksi muodostuu perusintranet, jolloin painottuvat sähköpostin ja dokumenttien välittäminen. Kolmas vaihe muuntaa intranetin sähköiseksi työympäristöksi, jossa tietoainesta on enemmän ja intranet on liitetty osaksi operatiivista järjestelmää. Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa intranet on osa strategista liiketoimintaa ja siihen liittyy organisaation tietämyksen hallinta eli Knowledge Management.

Teknisen kehittämisen eli teknologisten näkökulmien, laitteiden, standardien ja ohjelmien lisäksi intranetin kehittämistä tulisi tarkastella myös käyttäjän ja tietoaineksen kannalta. Käyttäjän kannalta on tärkeä pohtia millaista tietoa tämä tarvitsee työssään. Intranetiin sijoitettavaa tietoainesta pohdittaessa tulee selvittää organisaation tiedontarpeet eli, mitä tietoa missäkin tuotetaan ja mistä sekä millaista tietoa organisaatiossa haetaan. (Hurme 2002.)

Käyttäjien ja tietoaineksen kannalta intranetia on tarkastellut Åberg (2000, 215–217). Hän mainitsee, että työryhmän jäsenet voivat olla operatiivisessa yhteydessä toisiinsa tietoverkkojen kautta. Erilaiset ryhmätyöohjelmat mahdollistavat usean henkilön työskentelemisen samojen tiedostojen parissa. Sähköposti on vähemmän strukturoitua

keskinäistä sähköistä viestintää. Intranet hakee edelleen muotoa kehittyäkseen tehokkaasti käytettäväksi järjestelmäksi. Eri tutkijat ovat keränneet esimerkkejä aiheista, joita organisaatioiden intranetit useimmiten sisältävät. Yleisimmin intraneteissa tarjotaan erilaisia palvelutietoja, joita voivat olla ohjeet, sisäiset puhelinluettelot, osastoesittelyt, ruokalistat tai koulutustiedotteet. Kirjalliset tiedotteet ja muistiot on myös yhä useammin siirretty sähköiseen muotoon. Åberg mainitsee myös henkilöstölehtien olevan yhä useammin luettavissa intranetissa tai aloitteita voidaan tehdä sähköisessä muodossa. Kehittyneimpänä sähköisen operatiivisen viestinnän muotona hän pitää päätöksenteon tukijärjestelmää eli DSS (Decision Support System) -järjestelmää. (Åberg 2000, 215–217.)

## **2.2 Sähköiset viestintäkanavat eurooppalaisissa organisaatioissa**

Yhteiskunnan teknologisoituminen ja siitä käytetyt nimitykset, kuten tietoyhteiskunta tai informaatioyhteiskunta, luovat oman mielikuvan koneiden vaikutuksesta elämäämme. Tietoyhteiskunta-asian neuvottelukunta (2000, 20) tuo kuitenkin esille omassa julkaisussaan, että edes tietokoneen käyttö ei kuulu läheskään kaikkien suomalaisten työntekijöiden päivittäiseen työhön. Peräti 44%:ia miehistä ei käyttänyt tietokonetta työssään ja naisistakin 35% ei tarvitse työssään tietokonetta. Kuitenkin mikrotietokone oli työpaikalla omassa käytössä useammin vuonna 2000 kuin vuonna 1996. Myös sähköpostijärjestelmää käytettiin työssä useammin kuin aiemmissa tutkimuksissa oli käynyt ilmi. Tietoyhteiskunta-asian neuvottelukunnan loppuraportin mukaan naisista liki puolet ja miehistäkin 40% käytti sähköpostia. Nuorten alle 30-vuotiaiden kohdalla tilanne oli kuitenkin usein toinen; työt näyttivät tutkimuksen mukaan olevan sellaisia, ettei niissä tarvinnut tietokoneen tai verkon käyttöä. Työpaikoilla tietotulvasta kärsivät vain harvat ihmiset. Valtiovarainministeriön teettämän tutkimuksen mukaan vain muutama prosentti koki sähköpostin suuren määrän aiheuttavan vaivaa työnteossa. (Tietoyhteiskunta-asian neuvottelukunta 2000, 20–21.)

Suomessa Tietoyhteiskunta-asian neuvottelukunnan mukaan eivät tietokoneet ainakaan vuoteen 2000 mennessä olleet kaikkien työntekijöiden arkipäivää. Etelä-Euroopassa

esimerkiksi italialaiset yritykset ovat vasta 1990 -luvun loppupuoliskolla alkaneet kehittää viestintäänsä, alkusykäyksen tullessa juuri teknologian kehittymisestä. Viestintäteknologia on mahdollistanut suurten informaatiomäärien siirtämisen sekä viestintään että päätöksentekoon. Muita italialaisiin yrityksiin liittyviä selkeitä piirteitä ovat yritysten muodostuminen erilaisista vuorovaikutusverkostoista. Verkostoissa melko itsenäisesti työskentelevät toimijat jakavat ammatillista tietämystä, metodeja sekä kokemuksia nykyisin yhä useammin intranetin tai extranetin kautta. (Ruggero, 2000.)

Italialaisissa organisaatioissa aina 1990 -luvun lopulle asti viestinnän hoitivat ylin johto, esimiehet ja ammattiyhdistysliikkeet. Esimiesten ja johdon ajatusmaailma noudattaa yhä vieläkin Ruggeron (2000) tutkimuksen tulosten mukaan ajatusmallia, jossa viestitään vain valmiista ideoista, kuten päätöksistä, ideoista ja tuloksista. Viestintää pidetään välineenä, jolla levitetään muualla tehtyjä ideoita ja päätöksiä.

Ruggero (2000) esittää nykyajan organisaatioista Buteran näkemyksen, jonka mukaan organisaatiot perustuvat tietoon, viestintään, yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen. Viestintäteknologian myötä viestintä, tiedon muodostaminen, yhteistyön kehittäminen ja yhteisöllisyyden muodostaminen eivät ole enää pelkästään yrityksen johdon käsissä, vaan lähes jokaisella työntekijällä on ainakin periaatteessa mahdollisuus vaikuttaa näihin neljään tekijään. Ruggero (2000) huomauttaakin, etteivät viestinnän ammattilaiset organisaatioissa tee viestintää, vaan he luovat edellytyksiä ja tukevat johtoa, tiimien vetäjiä ja linjatyöntekijöitä kehittämään viestintäprosesseja.

Ranskalaisissa organisaatioissa intranetin käyttöä tutkinut Vaast (2001) toteaa, että intranet -käsitteen alle mahtuu paljon erilaisia ja eri tavoin muodostuneita kokonaisuuksia. Yleensä intranetit ovat käytössä koko organisaatiossa, toisaalta intranetin käyttö voi organisaation sisällä vaihdella runsaastikin eri yksiköiden, toimintojen ja työryhmien välillä. Eri tavat intranetin käytölle vaihtelevat hyvin virallisesta tiedottamiskanavasta työtapoja uudistaviin innovaatioihin. Toisaalta intranetit ovat yrityksissä jatkuvassa kehityksessä, joten kuvaukset muuttuvat jatkuvasti.

Vaast (2001) on tutkimuksessaan tarkastellut erilaisia informaatioteknologian ilmentymiä ranskalaisissa organisaatioissa. Organisaatioiden muutoksia sekä hitaammin

kehittyvinä että nopeina kumouksellisina ilmiöinä on tutkimuksessa empiirisesti pohdittu monimuotoisen ja muuttuvan teknologian näkökulmasta. Tuloksissa Vaast toteaa, että intranet tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden muuttaa moninaisia sisäisiä prosessejaan sekä yleisiä organisaation puitteita. Intranet voi olla johtamassa organisaation muutokseen tai pitää asiat ennallaan. Yhtä hyvin intranetin yhteydessä voidaan nimetä organisaatiossa ilmenevät ongelmat vain uusilla nimillä. Vaastin näkemyksen mukaan tietojohtamisen ja henkilöstöjohtamisen viimeaikaiset suuntaukset vahvistavat tätä näkemystä.

Tutkimuksessaan Vaast (2001) on todennut joidenkin henkilöstöpäälliköiden luottavan intranetin mahdollisuuksiin auttaa työntekijää tekemään henkilökohtaista urasuunnitelmaa. Tällaiset näkemykset henkilöstön aktiivisuudesta oman uransa suunnittelussa eivät ole tuoreita, mutta konkretisoituvat nyt intranetin tarjoamien mahdollisuuksien kautta uudella tavalla. Intranet tarjoaa suoraan työkaluja toteuttaa urasuunnittelua; mahdollisuuksina ovat avointen työpaikkojen löytyminen intranetista, koulutustarjonnan esittelyt tai on-line opiskelumahdollisuudet. Epäsuoremmalla tavalla henkilöstöasioiden merkitystä voidaan korostaa pitämällä niitä esillä intranetissa. Asioiden oleminen näkyvillä voi aikaansaada muutoksia henkilöstön ja esimiesten ajatusmaailmassa. Toisaalta Vaast (2001) muistuttaa, että organisaation ilmapiiri ja olemassa olevat ajatusmallit voivat estää intranetin kautta aikaan saatavien muutoksien kehittymisen. Intranetin viestit voivat olla ristiriidassa organisaation muiden diskurssien kanssa.

### **2.3 Sähköinen viestintä avaamassa organisaatiota kaikille vai sulkemassa sitä?**

Organisaatioille avautuu monia mahdollisuuksia niiden käyttäessä viestintäteknologiaa toiminnassaan. Positiivisten asioiden lisäksi pakettiin tosin kuuluvat myös sähköisen viestinnän haittapuolet. Esimerkiksi sähköisten viestimien demokratisoivasta vaikutuksesta organisaatioon tutkijat ovat sekä samaa että eri mieltä.

Aula (1999, 151) tähdentää, että viestintää tapahtuu organisaatiossa kaikkialla. Organisaatiossa viestitään vaihtamalla tekstejä, uusissa medioissa, sähköisissä viestimissä, henkilökohtaisissa palavereissa, epävirallisissa verkoissa ja niin edelleen. Informaatioteknologiallakin voi olla organisaatiossa monenlaisessa käyttötapa. McDermott (1999) esittää, että useissa tutkimuksissa informaatioteknologian on todettu vahvistavan organisaation olemassa olevia normeja tietojen dokumentoinnista sekä informaation ja tiedon jakamisesta. Suurin osa esimerkiksi sähköpostista lähetetään niille henkilöille, joiden kanssa päivittäin muutenkin työskennellään. Viestintäteknologian paras mahdollinen hyödyntäminen on silloin, kun teknologiaa käyttävät ihmiset pystyvät jakamaan tietoja keskenään ja luomaan näin yhteistä ymmärrystä ja tietoa. Mikäli informaatio ei millään tavoin vastaa sitä, mitä työntekijä tarvitsee suoriutuakseen työstään, ei teknologia pysty tuottamaan lisäarvoa viestintäkanavana. (McDermott 1999)

Sproull ja Kiesler ovat 1990-luvun alussa, lähinnä laboratoriokokeiden avulla todenneet, että sähköisten viestintävälineiden käyttö, kuten sähköposti tai videokonferenssit tukevat tasapuolista ja demokraattista osallistumista organisaation toimintoihin. (Fulk & Desanctis, 1999, 16 mukaan.)

Viestintäteknologia on yksi kanava, jota organisaatio voi käyttää kommunikoinnissaan. Intranetissa voidaan jakaa informaatiota kulloisenkin tilanteen ja tarpeen mukaan, siellä voidaan vaihtaa ajatuksia ja luoda yhteistä ymmärrystä ja ajattelutapaa organisaation asioiden hoitamisesta. Ihmiset oppivat toimiessaan erilaisissa yhteisöissä ja tuodessaan niissä esiin omia kokemuksiaan ja tietojaan. Vaikka suurin osa ajattelutyötä tehtäisiinkin yksin omassa toimistossa muodostuu uutta tietoa ja ideoita vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tuomalla asioita yhteiseen julkiseen keskusteluun niistä muodostuu osa yhteistä organisaatiokulttuuria. (McDermott 1999.)

Teknologian valjastamisessa organisaation käyttöön vaikuttaa muun muassa se, mitä sillä halutaan saada aikaan. Samoin vaikuttaa se, miten teknologiaan suhtaudutaan ja millaisia mahdollisuuksia siinä nähdään olevan. Malina (1997, 27) viittaa Scloveen, jonka näkemyksen mukaan teknologia ei kuvaa itsekseen tapahtuvia asioita, vaan muodostuu käytännöiksi ihmisten sosiaalisten toimintojen seurauksena. Sclove

tarkoittaa sitä, että jokin tuote tai palvelu on valittu toista paremmaksi ja käytetyimmäksi. Valintoihin Scloven mukaan vaikuttavat tietyllä hetkellä voimassa olevat normit, uskomukset ja sosiaaliset rakenteet. Sclove puhuu viestintäteknologioista internetin yhteydessä ja toteaa kansalaisten toivovan viestintävälineen valinnallaan saavuttavansa vapautta ja demokraattisuutta. Viestintäteknologioiden käytössä on pohdittava, mikä ajatustapaa pidetään muita tärkeämpänä ja siten kehitykselle suuntaa antavana.

Orlikowskin tutkimuksen mukaan ryhmätyöteknologiat eivät pysty luomaan ryhmään toimivaa yhteishenkeä, mikäli se puuttuu organisaation kulttuurista (Fulk & Desanctisin 1999, 17 mukaan). Positiivisempaa näkemystä aiheeseen tuo Heckscherin jälki-byrokraattista organisaatiota kuvaava näkemys siitä, kuinka yksilöt jakavat näkemyksensä organisaation tulevaisuudesta toistensa kanssa ja luovat kontakteja ympäri organisaatiota myös sellaisten henkilöiden kanssa, joita eivät ole koskaan tavanneet. Tämän seurauksena oppiminen ja kehittyminen organisaatiossa vahvistuu luoden pohjan organisaation toimien kontrollille ja pyrkimyksille kohti sen strategiaa päämääriä. (Fulk & Desanctisin 1999, 17 mukaan).

## **2.4 Organisaation viestinnän tavoitteet**

Viestintää siis tapahtuu organisaatiossa kaikkialla, ja eri viesteillä pyritään erilaisiin lopputuloksiin. Tukiainen (2000, 53) painottaa, että viestinnän tehtävä on keskittyä organisaatiossa ihmisten ymmärtämyksen lisäämiseen sekä siihen, että ihmiset tulevat ymmärretyiksi. Viestintä onkin enenevässä määrin dialogia yhteisön sisällä, verkostokumppaneiden sekä eri sidosryhmien kanssa. Organisaatiot voivat tuoda julkiseen keskusteluun omia aiheitaan. Näitä aiheita ei kuitenkaan synny ilman sisäistä keskustelua. Tukiainen painottaa, että avoimen viestinnän avulla voidaan hoitaa organisaatioon liittyviä keskusteluteemoja esimerkiksi mediassa. Teemoja voidaan ja niitä tulisi valmistella organisaation sisällä ja tuoda lopputuloksia sitten ulkoiseen maailmaan, julkiseen keskusteluun. (Tukiainen 2000, 53.)

Uusi viestintäteknologia on häivyttämässä selkeää eroa ulkoisen ja sisäisen viestinnän välillä. Tukiainen (2000, 55) huomauttaa, että perinteisten viestintäjärjestelmien rooli muuttuu, kun viestien välittämä tieto on saatavissa nopeasti useiden ihmisten käsiteltäväksi. Yhtälailta tästä voi olla seurauksena informaatiotulva, johon tärkeä viesti voi hukkua juuri kriittisellä hetkellä. Yhä tärkeämmäksi muuttuu organisaation viestinnästä vastaavien rooli tiedon jakajina ja asioiden koordinoijina, jotta työntekijät osaavat etsiä tarvitsemaansa tietoa tietystä paikasta. Kaikkea ei pystytä enää muistamaan, vaan tärkeämpää, kuten Tukiainen kuvaa (2000, 55) on, että muistetaan ja tunnustetaan tietolähde, josta asia voidaan tarkistaa. Viestintäteknologiat ovat siten osaltaan muuttaneet ja tulevat muuttamaan organisaatioiden viestintää. Tulevaisuudessa viestintä ei todennäköisesti muistuta Ruggeron mainitsemaa italialaisten organisaatioiden viestintämallia, jossa kerrotaan ideoista ja päätöksistä, jotka on tehty jo jossain muualla. (ks. luku 2.2)

Avoimuus koskee periaatteessa kaikkea viestintää organisaatiossa. Päästäkseen avoimuuteen organisaation tulee kaikissa toimissaan ja viestinnässään pyrkiä yhtenäisyyteen. (Scherer 1995, 59.) Yhtenäisen viestinnän vaatimus koskee niin sisäistä kuin ulkoista viestintää. Yhtenäinen linja kokonaisviestinnässä on ainoa tae luottamuksen ylläpitämiseen ja saavuttamiseen niin organisaation sisällä kuin asioitaessa organisaatiosta ulospäin. Scherer muistuttaa, että avoimuus toteutuu kuitenkin vain harvoin täydellisenä. Avoimeen viestintään esteitä voivat luoda esimerkiksi tila-, aika- tai taloudelliset tekijät. Fyysisesti tapahtumat voivat sijaita niin kaukana, että niihin osallistuminen on mahdotonta. Työntekijöiden aika ei välttämättä riitä kaiken viestinnän seuraamiseen tai kulut jostakin viestintätapahtumasta voivat olla niin kalliita, että ne estävät täydellisen avointa viestintää. Avoimuus siis muuttuu tilanteiden mukaan. (Scherer 1995, 61.)

Luukkainen (2002, 63, 82) tutki pro gradussaan Keski-Suomen ympäristökeskuksen sisäistä viestintää. Tutkimuksessa ilmeni, että myönteisesti koko yksikön yleiseen ilmapiiriin vaikuttavat esimiehen hyvänä pidetty johtamistyyli sekä viestintäilmaston avoimuus. Mielikuvaan koko organisaation johdosta vaikuttaa se, kuinka henkilökohtaisesti työntekijä tuntee johtajan. Luukkaisen tutkimuksen mukaan ne henkilöt, joilla on henkilökohtaisia kontakteja johtajaan kokivat myös

ympäristökeskuksen yleisen ilmapiirin myönteiseksi ja luottivat johdon päätöksiin sekä suunnitelmiin. Vailla läheistä kontaktia olevat työntekijät pitivät johtajaa etäisenä ja vetäytyvänä.

Luukkainen totesi, että päätöksenteon avoimuus lisäisi myös viestintäilmaston avoimuutta ja siten myös työntekijöiden tyytyväisyyttä työyhteisöön. Tutkimuksen tulokset osoittivat myös esimiehen roolin tärkeyden johtoryhmän ja työntekijöiden välillä. Johtoryhmän toiminnasta säännöllisesti omille alaisilleen kertovat esimiehet ovat tutkimuksen mukaan saaneet työntekijät luottamaan johtoryhmän toimintaan. Puhumattomuus sen sijaan luo mielikuvan salailusta. Johtoryhmän pöytäkirjat ovat kyllä kaikkien luettavissa intranetissa, mutta Luukkaisen tutkimuksen mukaan harva työntekijä haluaisi itse osallistua työpaikan politiikkaan. Työntekijälle suoranaista päätöksentekoa tärkeämpi on tunne, että hän on selvillä organisaation asioista ja voi halutessaan osallistua päätöksentekoon. Useimmat työntekijät eivät kuitenkaan koe saavansa tietoa päätösten taustoista, käydyistä keskusteluista tai mielipiteiden jakautumisesta. (Luukkainen 2002, 68–69.)

Nykyisten viestintäteknologioiden aikakaudella organisaatioiden ”muistia”, voidaan tallettaa koneiden muistiin ja siten tapahtumia ynnä muita voidaan ylläpitää melko tarkasti sellaisena kun ne on tiedostoihin kirjoitettu. Ihmisten valikoiva muisti ei periaatteessa voi siten vaikuttaa tapahtumien kuvauksiin. Toisaalta nykyisin organisaatioiden työntekijät vaihtuvat useammin kuin vuosikymmeniä aikaisemmin. Tapahtumien kokijat lähtevät organisaatiosta eikä uusilla ihmisillä siten ole sitä pohjaa ja tietämystä, jolle ehkä aiempien työntekijöiden käsitykset organisaatiosta ovat perustuneet. Tällaisissa tapauksissa viestinnällä ja tarinoiden kertomisella, kuten Aula (2001) totesi, on merkitystä organisaation kulttuurin luojana. Tukiainen (2000, 46) huomauttaa, että organisaation tietopääoma syntyy juuri tekemisen ja kokemisen maailman vuorovaikutuksesta.

Viestintäteknologia ei sinällään muuta sisäisen viestinnän perustehtäviä, vaan mahdollistaa niiden toteuttamisen uudella tavalla. Malkavaara ja Tukiainen (2002) ovat näiksi perustehtäviksi esittäneet 1) itsenäisen toiminnan, 2) liittävän yhteistoiminnan ja 3) toiminnan johtamisen. Itsenäisellä toiminnalla tässä tarkoitetaan organisaation

viestintäjärjestelmän toiminnasta huolehtimista ja johtamista eli perinteistä tiedottamista. Liittävää yhteistoimintaa löytyy kaikista toimista organisaation sisällä. Se liittää eri toimintoja yhdeksi kokonaisuudeksi. Liittävä yhteistoiminta voi olla henkilökohtaista, epävirallista tai kulttuurisidonnaista viestintää. Toiminnan johtamisessa viestintä on johtamisen työkalu. Viestintä on mukana niin operatiivisessa toiminnassa kuin kulttuurin luomisessa ja organisaation kehittämisessäkin. (Malkavaara & Tukiainen, 2002.)

## 2.5 Viestintätavat organisaatiossa

Organisaatiossa työntekijät osallistuvat viestintään eri tavoin. Ihminen voi olla aktiivisesti viestimässä jostain asiasta muille jäsenille tai vastaanottamassa jonkun muun lähettämän viestin; kyseiset tekijät vaikuttavat siihen, ketkä ovat organisaation viestinnän toimijoita, eli ketkä toimivat viestimässä aktiivisesti, ketkä taas ovat vastaanottajan roolissa. Toimijoiden tiedontarpeet tulevat esiin siinä, miten he osallistuvat organisaation viestintään. (Tukiainen 2000, 15.) Tukiainen jatkaa, että organisaatioista voidaan hahmottaa kaksi eri tavoin toimivaa ihmistyyppiä. Näiden tyyppien määrittäminen onnistuu pohtimalla ryhmämuodostusta, koordinaatiota ja viestinnän virallisuuden ja epävirallisuuden astetta. Tukiainen selventää ryhmistä toisen keskittyvän puhtaasti tehtävään ja toinen puolestaan painottaa hyödyllisten vuorovaikutussuhteiden luomista ja erityisesti oman vaikutusvaltansa kasvattamista nimen omaan viestinnän keinoin. (Tukiainen 2000, 15–16.)

Åberg (2000, 181) on väitöskirjaansa varten 1980-luvun lopulla tehnyt tutkimuksen tiedon etsinnän intensiteetistä ja siitä kuinka tätä tietoa on haettu. Tulokseksi hän sai, että omaa työtä koskevien tietojen tärkein lähde on oma esimies. Samoin esimies on tärkeä lähde yksikön tai tulosyksikön asioista viestittäessä, mutta näistä sai tietoa myös yksikön kokouksissa. Vuoden 1986 tulosten mukaan muiden yksiköiden tietoja etsittiin tiedotuslehdessä tai sanomalehdessä. Koko organisaatiota koskevia tietoja saatiin tiedotustilaisuuksissa, henkilöstölehdessä, omalta esimieheltä tai toimitusjohtajan katsauksesta. Koulutus- ja harrastustietoja etsittiin omalta esimieheltä tai tiedotuslehdessä.

Omaa työtä ja työyksikköä koskevissa asioissa tietoa haettiin Åbergin määrittelemistä lähikanavista. Lähikanavat ovat yksittäistä henkilöä tai yksikköä palvelevia kanavia, yleensä esimies tai yksikkökokoukset. Itseä etäisemmistä asioista, koko organisaatiota tai muita yksiköitä koskevissa asioissa käytössä ovat niin sanotut kaukokanavat eli koko työyhteisön piirissä sanomia välittävät kanavat. Åberg mainitsee tutkimuksensa jälkeen organisaatioihin voimalla tulneiden sähköisten viestintävälineiden täydentävän olemassa olevia viestintäkanavia ja vähitellen myös korvaavan niitä. Åbergin (2001, 180–181) mielipide on, ettei sisäiseen viestintään ole toistaiseksi tullut kovin suuria muutoksia.

Hinds ja Kiesler ovat huomanneet eroja tutkiessaan viestintäkäyttäytymistä teknisten ja hallinnollisten työntekijöiden keskuudessa. Tuloksissa on havaittavissa teknisten työntekijöiden käyttävän enemmän horisontaalista viestintää, jota tukee synkroninen viestintäteknologia. Ryhmien käyttäytymistä muokkaavat teknologian tarjoamien mahdollisuuksien lisäksi erilaiset palkkiojärjestelmät sekä organisaation ja tehtävien erikoispiirteet. Tutkijoiden mukaan teknisissä työtehtävissä organisaation hierarkia on litteämpi, kuin esimerkiksi hallinnollisia tehtäviä tekevillä. Teknologia ja eri sosiaaliset ryhmät organisaatiossa muokkaavat toinen toisiaan muokaten myös organisaation dynamiikkaa ja kulttuuria. (DeSanctis & Fulk 1999, 130–131.)

Juholin (1999, 56–59) on organisaatioiden viestintää tutkiessaan havainnut kolme erilaista toimintatapaa, jotka ohjaavat sisäistä viestintää. Viestinnän näkeminen johdon ja johtamisen työkaluna tai resurssina on muodostanut ensimmäisen traditionaalifunktionaalisen (traditional/functionalist) paradigman. Toinen dissipatiivinen (dissipative) paradigma näkee viestinnän jatkuvana muutoksena, vuorovaikutteisena, innovatiivisena ja hallitsemattomana prosessina. Kolmas paradigma käsittää kaikilla organisaation jäsenillä olevan viestintävastuun. Juholin on nimennyt tämän yhteisen vastuun (joint responsibility) paradigmaksi. Tämän mukaan organisaatiossa työskentelevien on yhdessä huolehdittava viestinnän toimimisesta. Jokainen on koko ajan kahdessa roolissa: lähettäjänä sekä vastaanottajana, eli viestijänä. Henkilöstön on oltava hyvin motivoitunutta ja sitoutunutta sekä viestintään että organisaatioon. Viestintä on yhteisen vastuun paradigmassa monisuuntaista ja jatkuvaa sekä yksilöiden että järjestelmien välillä. Viestinnän tarkoituksena on kehittää niin yksilöiden kuin koko yhteisön kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista. (Juholin 1999, 56–59.)

Kautto-Koivula (2001, 134) tuo esille, että länsimaisessa yritysjohtamisen traditiossa on hyvin syvälle juurtunut sellainen tietokäsitys, että yritykselle hyödyllistä ja arvokasta on vain sellainen tieto, jota voidaan määritellä numeroina, sanoina tai kuvina. Toisin sanoen tiedon on oltava helposti kommunikoitavissa ja siirrettävissä. Uuden teknologian myötä tämä käsitys on Kautto-Koivulan mielestä sekä vahvistunut että murentunut. Informaatiota on olemassa yrityksissä yllin kyllin, sitä löytyy organisaatioiden yhteisistä tietokannoista ja intraneteissa. Kautto-Koivula (2001, 135) mainitsee, että tämän raaka-aineen arvo muotoutuu vasta silloin kun informaatiota jalostetaan tiedoksi.

Organisaatioiden verkkoviestinnästä tekee haastavan se, kuinka tietämystä voidaan muuttaa sellaiseen muotoon, että sitä voidaan siirtää sähköisesti. Peruskysymyksiä onkin, miten tieto siirtyy ihmisten välisissä viestintäprosesseissa ja kuinka se jalostuu siitä organisaatioissa hyödynnettävään muotoon. Teoreetikot eivät ole tähän kysymykseen löytäneet yhtä oikeaa vastausta. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa käsitteellistettävien asioiden lisäksi liikkuu paljon myös sanatonta, tilannesidonnaista ja kokemuksiin pohjautuvaa tietoa. Kautto-Koivula (2001, 137) esittääkin kysymyksen, että jos yrityksen koko henkilöstö on intranetin välityksellä yhteydessä keskenään, syntykö siinä aito vuorovaikutustilanne.

Organisaatioissa olevan epämääräisen, dokumentoimattoman tiedon hyödyntäminen on yksi keskeisimpiä menestyvän organisaation vaatimuksia. Organisaatioiden tulisi Guptan ja Gavindarajan (2001, 43–44) mukaan päättää joko suoraan tai epäsuoraan siitä, mitä resursseja käytetään yhteisinä, mitkä ovat yksilöiden ”omaisuutta”. Uudet viestintäteknologiset järjestelmät mahdollistavat erilaisten dokumenttien levittämisen organisaatioissa. Dokumenteilla voidaan tehokkaasti levittää koodattua tietoa, mutta epävarmempaa, koodaamatonta tietoa tietoverkoissa on vaikeampi levittää. Keskustelut taas voivat olla tehottomampia keinoja välittää koodattua tietoa, mutta ehkä ainoita tehokkaita kanavia välittää epämääräistä koodaamatonta tietoa. (Guptan & Gavindarajan 2001, 43–44.)

1970-luvulla tutkijat, kuten Short, Williams ja Christien perustivat näkemyksensä viestintävälineiden valinnasta sosiaalisen läsnäolon pohjalle. Teorian mukaan ihmiset nähdään kykenevinä erottamaan kuhunkin viestintätilanteeseen sopiva viestintäväline.

Mikäli lähettäjän mielestä viestin sisällön välittäminen vastaanottajalle vaatii sosiaalista läsnäoloa, valitsee hän viestin välittämiseen sellaisen kanavan, joka pystyy välittämään sosiaalisen läsnäolon tunnetta. Daft tutkijakumppaneineen jatkoi saman ajatusmallin tyyliisesti oman teoriasa kehittämistä 1980-luvulla. Viestintävälineiden monipuolisuuden teoriassa välineiden ominaisuudet vaikuttavat (rich ja lean) niiden käyttöön ja tapoihin. Luokittelu tapahtuu sen mukaan kuinka paljon ja millaista informaatiota väline pystyy siirtämään. Rikkain viestin on tämän teorian mukaan kahdenvälinen kasvokkaisuviestintä, jonka jälkeen tulevat erilaiset kokoukset, puhelut, henkilökohtaiset kirjalliset viestit erilaiset joukkoviestimet ja päätyen lopulta köyhimpään viestimeen, joka tutkijoiden mielestä oli persoonaton esite. (Kallio 1999, 155 sekä Åberg 2000, 218.)

Näiden teorioiden mukaan viestintäteknologialla on organisaatiossa viestien välittäjän rooli ihmisten kesken. Kallio (1999, 155) kirjoittaa, että viestintävälineet paitsi kuljettavat meille tehtävämme kannalta määrällisesti riittävästi informaatiota myös mahdollistavat vuorovaikutteisen ajatustenvaihdon niin, että informaatioon liittyvistä merkityksistä voi tulla yhteisiä eli tiedosta yhteisesti ymmärrettyä.

Ihmisten rationaalisen valinnan kykyyn pohjautuvat teoriat määrittävät teknologian käytön siten, että siitä koetaan olevan jotain hyötyä. Kallio huomauttaa, että organisaatioissa henkilöstöllä on käytettävissään tietyt viestintäteknologiat, joista työyhteisön jäsenet voivat valita. Valintaan vaikuttaa se näkemys, mistä henkilö kyseisessä tilanteessa ja tehtävässä kokee saavansa eniten hyötyä. (Kallio 2001, 113.)

Samalla välineellä voi kuitenkin olla organisaation sisällä eri yksiköissä hyvin erilaiset merkitykset. Esimerkiksi sähköpostia voidaan toisessa organisaatiossa pitää hyvänä välineenä kerrottaessa erittäin tunneperäistä sitoutumistakin vaativia asioita, kun taas toisessa sitä ei juurikaan haluta käyttää. Luukkaisen (2002, 80–81) tutkimuksessa on todettu, että organisatoriset muutokset voivat vaikuttaa vielä vuosienkin jälkeen organisaation ilmapiiriin ja viestimiseen. Yksiköissä ihmiset työskentelevät lähinnä oman erikoisalansa parissa eivätkä välttämättä huomaa niitä seikkoja, joista voisi olla hyötyä muille omassa yksikössä tai muissa yksiköissä. Organisaation sisällä yksilöillä ja yksiköillä on omat tavoitteensa, jolloin yhteinen tavoite voi jäädä epäselväksi.

Verkostokulttuuri ei pääse muodostumaan, mikäli eri yksiköt kokevat joutuvansa kilpailemaan toistensa kanssa esimerkiksi rahoituksesta. Tämä estää tietojen jakamisen työntekijöiden kesken. (Luukkainen 2002, 74). Erilaisista ryhmistä tulevilla henkilöillä voi siis olla erilaiset käsitykset siitä kuinka teknologiaa käytetään, johtuen henkilöiden aiemmista käyttökokemuksista ja esimerkiksi työtehtävien erilaisuudesta (Yates, Orlikowski & Okamura 1996).

Sosiaalisen läsnäolon välittymisen näkökulmasta viestintää tarkasteltaessa näkemys on, että sensitiivisiä asioita käsiteltäessä tai monimutkaisia ongelmia ratkottaessa viestintäosapuolten olisi käytännöllisintä valita käyttöön viestintäväline, joka välittää sosiaalista läsnäoloa mahdollisimman hyvin. (Kallio 2001, 114.)

Organisaation tietojen kartoittaminen kaikille yhteisten ja jokaisen yksilön henkilökohtaisen osaamisen mukaan on haastava tehtävä, mutta voi olla organisaation menestymisen kannalta ratkaisevassa asemassa (Ks. luku 2.5 Guptan & Gavindarajan). Manninen tutki yhteisöviestinnän harjoitustyössään keväällä 2001 Intranetin käyttöä Keski-Suomen ympäristökeskuksessa. Lomakekyselyn ja haastattelujen tuloksista oli havaittavissa, että yksiköiden kokemukset omasta intranetsivustaan eivät juurikaan vaihdelleet yksiköstä toiseen. Oman yksikön sivusto koettiin helppo- tai melko helpokäyttöiseksi. Sivujen sisällön koettiin vastaavan omia tarpeita hyvin tai melko hyvin. Toisaalta tutkimuksessa ilmeni organisaation eri yksiköiden erilaiset viestintätavat. Ympäristölaboratorion ihmiset eivät juuri käyttäneet omia intranetsivuja eivätkä vierailleet muidenkaan yksiköiden sivuilla. Hallintopalveluissa työskentelevät sen sijaan vierailivat muita ahkerammin myös muiden yksiköiden sivuilla. Keski-Suomen ympäristökeskuksessa intranetin käyttäjät päätyivät tutkimuksen mukaan useimmiten hallintopalveluiden, johtoryhmän, ympäristötiedon tai ATK-asioiden sivuille. (Manninen 2001, 14–15.)

Kehittämisideoissa vastaajat toivat esille, että tiedon määrän sijasta tulisi kehittää sivustojen laatua. Tärkeimpänä tekijänä laadun parantamiseen todettiin sivujen pitäminen ajan tasalla. Mannisen kyselyn vastaajista osa piti yksiköiden sivujen sisältöä liian yleisenä ja toivoi sivuille enemmän tietoa yksikön toimintaan liittyvistä asioista.

Manninen (2001, 15) on tutkimuksessaan löytänyt vahvan yhteyden intranet-sivujen käyttöiheyden ja sisällön tarpeelliseksi kokemisen välille.

Åberg ei pitänyt uutta viestintäteknologiaa työyhteisön rutiineja muuttaneena tekijänä. Manninen (2001, 19) sen sijaan havaitsi tutkimuksessaan, että intranet koettiin yhdeksi käytössä olevaksi työkaluksi ja se on muuttanut arkipäivän työrutiineja. Ajankohtaisista asioista saa aiempaa helpommin tietoa, ja puhelimen sekä paperin käyttö on vähentynyt. Lisäksi Manninen toteaa haastattelujen paljastavan, että muutamilla henkilöillä on merkittävä rooli siinä, kuinka intranet on organisaatiossa omaksuttu ja kuinka uusista asioista saa tietoa. Manninen antaa esimerkin, että palaverit ovat tilanteita, jossa nämä keskeiset henkilöt tuovat intranet-asioita esille ja kertovat esimerkiksi päivityksistä työtovereilleen. Sisäisen viestinnän kannalta intranetin koettiin antavan hyvän lisän muihin kanaviin ja helpottavan asioiden hoitoa joissain tehtävissä. Kuitenkin tutkimuksen perusteella yleisenä ongelmana henkilöstön keskuudessa koettiin tiedon kulkemattomuus eri yksiköiden välillä. (Manninen 2001, 20.)

Kallio (2001, 120) esittää Kraut ja Attewellin tutkimuksen tuloksia, joissa todettiin työtehtävien vaikuttavan viestinnän määrään ja sen laatuun. Esimerkkinä tuloksesta ovat myynti- ja markkinointityötä sekä koordinoivaa työtä, kuten sihteerit, tekevät henkilöt, jotka määrällisesti viestivät paljon. Viestimisen määrälle ei sen sijaan löytynyt yhteyttä työntekijän hierarkkisesta asemasta tai alaisten lukumäärästä. Runsaalla viestinnällä Krautin ja Attewellin mukaan on kaksi merkittävää työn tekemistä häiritsevää tekijää, työn keskeytyminen ja informaation ylikuormitus. Kallion omassa tutkimuksessa esiintyivät samat ongelmat. Kallion tutkimassa organisaatiossa Lotus Notesin käyttöönoton jälkeen puhelujen määrä oli vähentynyt, mutta vastaajien mielestä edelleen puhelin soi liian usein. Kallio huomauttaa, että sähköpostin etu asynkronisena viestintävälineenä on se, ettei se keskeytä työntekoa samalla tavalla kuin synkroniset välineet, kuten puhelin. Tutkittavat itse totesivat Kallion (2001, 121) tutkimuksessa sähköpostin käytön vähentäneen heidän puhelimen käyttöönsä. Viestinnän kuormittavuutta tutkinut Tietoyhteiskunta-asian neuvottelukunta (2000, 20, ks. luku 2.2) esitti tuloksissaan, että suurin osa vastaajista ei pitänyt sähköpostien määrää ongelmallisena työnteolle.

Organisaation viestintätapoja kehitettäessä tulee toisinaan eteen, ettei yrityksistä huolimatta tiettyä viestintäkanavaa oteta käyttöön kuten on odotettu. Orlikowski, Yates, Okamura ja Fujimoto (1999, 146) tarkastelivat omassa tutkimuksessaan, kuinka viestintäteknologiaa on otettu käyttöön organisaatiossa. Tutkijoiden materiaalissa mainittiin, että yksi tapa lisätä verkkoteknologioiden käyttöä organisaatiossa on tehdä sähköpostin tai intranetverkon käytöstä hyväksyttävää. Hyväksytyksi tekemiseen he antavat esimerkin, jossa organisaation johto antoi määräyksen, jonka mukaan jokaisen on käytävä tarkistamassa tiedot verkosta päivittäin. Orlikowskin, Yatesin, Okamuran ja Fujimoton (1999, 146) mukaan tällä määräyksellä saatiin organisaatiossa ihmisiä käyttämään viestintäteknologiaa, eivätkä he tunteneet syyllisyyttä ollessaan verkossa.

## 2.6 Tietoverkon monet ulottuvuudet

Uusi teknologia on tuonut uusia mahdollisuuksia sekä pysyviä muutoksia yritysten viestintään. Kautto-Koivula (2001, 135) kirjoittaa, että yritysten sisäisten ja maailmanlaajuisten verkostojen myötä kommunikoinnin keinot ovat muuttuneet, maailmanlaajuinen verkosto on syntynyt. Periaatteellisesti voidaan ajatella viestinnän organisaatiossa olevan kaikkien saavutettavissa. Verkostoajattelusta Kautto-Koivula (2001, 136) esittää näkemyksen, että uuden tiedonluonnin kannalta ei ole olennaista suuret tietokannat, vaan ihmisten muodostamat verkostot. Ihmisverkostoja voidaan hyödyntää teknisten viestintäverkostojen avulla ja siten luoda mahdollisuuksia kokemusten vaihtoon ja monipuoliseen kanssakäymiseen. Sisäinen tietoverkko voi olla auttamassa ja helpottamassa tällaisten ihmisverkostojen viestintää.

Tietoverkkojen käytössä voi myös ilmetä ongelmia. Krackhardt (Poolen 1999, 463 mukaan) esittää, että verkkojen suomassa interaktiivisuudessa voi ilmetä ongelmia silloin, kun verkoston solmukohtien (sekä ihmisten että yksiköiden) määrä kasvaa liian suureksi. Eri yksiköt tai henkilöt voivat toimia muiden henkilöiden tai yksiköiden tietojen välittäjinä ja näihin kohtiin voi kasautua liikaa informaatiota. Suositut solmukohdat voivat ylikuormittaa kaiken saamansa informaation kanssa.

Gupta ja Govindarajan (2001, 36-37) esittävät tiedon hallintaa sosiaalisena ulottuvuutena käsittelevässä artikkelissaan, että monissa yrityksissä ongelmat alkavat siitä, kun tiedon hallintaa pidetään samana asiana kuin informaation hallintaa. Tosiasiassa tiedon tehokas hallinta organisaatiossa vaatii muutakin, kuin informaatioteknologian viimeisimpien laitteiden hankkimista taloon. Guptan ja Govindarajan mukaan tiedon hallinnan keskeisin komponentti on organisaation sosiaalinen ekologia. Sosiaalisella ekologialla kirjoittajat tarkoittavat sitä sosiaalista järjestelmää, jossa ihmiset toimivat. Tähän kokonaisuuteen liittyvät niin viralliset kuin epäviralliset odotukset työntekijöille, yksilöiden toimintavapauksien rajat tai kuinka ihmiset toimivat organisaation sisällä ja sieltä ulospäin. Guptan ja Govindarajan (2001, 37) perustelevat ekologia-sanan käyttöä sillä, että siihen sisältyy ajatus, että sosiaalista järjestelmää ei tulisi tarkastella satunnaisten ja erilaisten osatekijöiden kokonaisuutena, vaan tulisi nähdä että eri tekijöillä on toisiinsa vuorovaikutuksellinen suhde. Informaatioteknologialla sinällään ei siis saada aikaan tiedon hallintaa, mutta sen avulla organisaatiossa olevasta tiedosta voidaan saada hyöty irti. Kaikilla yrityksillä ja organisaatioilla on periaatteelliset mahdollisuudet hankkia samat tekniset laitteistot, mutta todellinen hyödyntäminen riippuu organisaatiosta ja sen älykkyydestä hyödyntää näitä teknisiä laitteita.

Tietoverkot voivat ongelmista huolimatta olla organisaation kannalta erittäin tehokkaita työvälineitä organisaation yhteisen ymmärryksen luomisessa. Boland ja Tenkasi (1999, 238) kirjoittavat, että tiedon muodostamiseksi tarvitaan viestintää sekä yksiköiden sisällä että niiden välillä. Organisaation osien sisällä käydyissä keskusteluissa luodaan yhteistä ymmärrystä ja keskusteltaessa tästä muiden yksiköiden kanssa muodostetaan koko organisaation kattavia näkemyksiä asioihin. Yhtä lailla voivat yksilöt luoda omia näkemyksiä asioihin ja jakaa niitä muiden kanssa muodostaen yhteisen ajattelutavan asiaan. Bolandin ja Tenkasin mielestä näiden mielipiteiden muodostamis- ja jakamisvaihe perustuu kerronnalle ja rationaaliselle analyysille. Nämä tutkijat mainitsevat muun muassa Knorr-Cetinan ja Mulkayn kirjoittaneen aiheesta, että tarinat ovat usein aliarvostettuja organisaation yhteisten tavoitteiden määrittelyssä. Tarinoiden kertomisella on kuitenkin merkittävä rooli jopa tieteen teossa. Tulkinnat käytännöistä ja tapahtumista tehdään useimmiten kerronnan avulla. (Boland & Tenkasi, 1999, 328.)

Organisaation yhteisen näkemyksen ja tiedon luomista varten tarvitaan viestintää organisaation eri ryhmien välillä. Boland ja Tenkasi kirjoittavat Doughertyn tutkimuksesta, jossa on kolmen eri tekijän esitetty muodostavan pohjan yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen. Ensinnäkin ihmisten käsitykset tulevaisuudesta, siitä kuinka he uskovat asioiden olevan ja mitä uhkia koetaan olevan, vaikuttavat siihen, kuinka hyvin organisaation yhteisistä asioista päästään yhteiseen maailmankuvaan. Toinen seikka, joka vaikuttaa siihen, kuinka pitkälle yhteisistä asioista päästään samaan ymmärrykseen on, kuinka henkilöt suhtautuvat kehitysprosessiin. Ovatko asiat tärkeysjärjestyksessä samassa kohdin tai nähdäänkö asioiden mutkikkuus hyväksyttävänä. Kolmantena on huomioitava se mahdollisuus, että ajattelumaailmat eivät ehkä sittenkään kohtaa. Asioista tulee keskustella, jotta mahdolliset erilaiset näkemykset tulevat julki, muuten vaarana on tuudittautua uskoon, että asioista ajatellaan samalla tavalla, vaikkei asia näin olisikaan. (Boland & Tenkasi, 1999, 342–343.) Yhteisen ymmärryksen luomiseen ei siis riitä pelkkä viestintäteknologian tarjoaminen organisaatiossa, vaan yhteistä keskustelua tarvitaan joko sähköisissä kanavissa tai perinteisemmillä tavoilla.

Viestintää voidaan Bolandin ja Tenkasin mukaan tarkastella sen perusteella kuinka vakiintunutta se on organisaation käytännöissä. Organisaatiossa voidaan kehittää juuri niitä toimintoja, jotka liittyvät viestien välittämiseen ja näin voidaan vahvistaa symbolien tai esimerkiksi tarinoiden levittämistä ja parantaa henkilöstön mahdollisuuksia tavoittaa näitä viestejä. (Boland & Tenkasi, 1999, 344–345.) Tutkittaessa viestejä kielenkäytön kautta törmätään siihen, että viestintäteknologioilla on voitu tehdä tietystä tai tietyistä ajattelutavoista dominoivia, jolloin muita vaihtoehtoja ei oteta edes huomioon. Toisaalta viestintäteknologian avulla voidaan organisaatiossa nostaa esille monenlaisia näkemyksiä (issues) ja tuoda niitä keskusteluun organisaation sisällä. (Boland & Tenkasi, 1999, 346–347.)

McDermott (1999) muistuttaa artikkelissaan, että tietojohdamisessa (knowledge management) tulee olla sekä informaation jakamiseen soveltuvia paikkoja että foorumeja, joissa voi tuoda esille omia ajatuksiaan ja ideoitaan. Organisaatiot itsessään sekä niiden osat muodostavat monipuolisen kokonaisuuden sen perusteella, millaista tietoa kukin toimiakseen tarvitsee. Mitä epäolennaisempaa työn tekemisen kannalta tieto

on sitä nopeammin se muuttuu pelkäksi tietosaasteeksi. Koska tieto McDermotin mielestä koostuu sekä ajattelusta että informaatiosta, vain organisaatiossa tai sen tietyissä osassa työskentelevät ihmiset, muodostaessaan oman yhteisön, osaavat arvottaa informaatiota ja päivittää sitä esimerkiksi intranettiin siten, että siitä on heille työnsä kannalta jotain hyötyä. Informaatioteknologian avulla voidaan tukea näiden pienempien yhteisöjen toimintaa ja ylläpitää siten uusien ideoiden syntymisen mahdollisuutta sekä teknologian käytön mielekkyyttä organisaatiossa. (McDermott 1999.)

## 2.7 Teorioiden tarkastelua

Organisaatioille yhä merkittävämmäksi kilpailutekijäksi on muodostunut niiden kyky ylläpitää ja muodostaa keskustelua organisaation sisällä. Organisaatioiden sisäinen viestintä on Lehtosen (ks. luku 2) mukaan koko henkilöstön toiminnan tulos ja mitä vilkkaampaa viestintä on sen enemmän organisaatioon muodostuu tietämystä ja sitä saadaan jaettua kaikkien kesken. Informaation välittämisessä sähköiset viestintäkanavat ovat monipuolistamassa ja nopeuttamassa organisaation sisäistä viestintää.

Organisaation käytössä olevaa informaatiota voidaan siis jakaa henkilöstön kesken sähköisessä muodossa ja mahdollistaa eri aiheista keskustelua joko perinteisesti tai sähköisissä keskustelukanavissa tai esimerkiksi sähköpostilla. Nonakan ja tutkijakumppaneidensa (ks. luku 2) tutkimustulosten perusteella organisaatiossa saadaan muodostettua informaatiota uutta tietoa juuri viestinnän avulla ja vaihtamalla ajatuksia muiden henkilöiden kanssa. Kautto-Koivula (ks. luku 2.6) huomauttaa, että organisaation kannalta viestintäteknologiat ja tietotekniset verkostot eivät ole merkittävämpiä vaan ihmisten muodostamat verkostot. Kallio (ks. luku 2.5) toteaa viestintäteknologiaa eri viestintävälineiden monipuolisuuden näkökulmasta tarkastelevista teorioista, että niissä viestintäteknologiaa pidetään juuri välittäjänä eri ihmisten kesken. Viestintävälineillä saadaan työntekoon riittävä määrä informaatiota sekä mahdollistetaan vuorovaikutteinen ajatustenvaihto muun henkilöstön kanssa.

Intranetin käyttöönotto ei aina tapahdu niin sujuvasti kuin organisaatiossa toivottaisiin. Ensimmäisessä vaiheessa intranet on yleensä melko yksinkertainen ja ajan myötä sisältö

laajenee samoin kuin intranetin käyttö eri tarkoituksiin organisaation toiminnassa (ks. luku 2.1). Sisällön kehittäminen ei välttämättä aina riitä muuttamaan sähköisiä kanavia henkilöstön mielestä mielenkiintoiseksi ja omaa työtä auttavaksi. Luukkainen (ks. luku 2.5) on tutkimuksessaan todennut, että organisatoriset muutokset voivat olla vaikuttamassa viestintään vielä vuosienkin jälkeen. Organisaation yksiköiden erilaiset tavoitteet toiminnalleen ja erilaiset tavat viestiä luovat haasteen avoimen viestintäkulttuurin luomiselle koko organisaatiossa. Orlikowski tutkijakumppaneineen (ks. luku 2.5) on todennut viestintäkulttuurin muuttuvan myönteisemmäksi sähköisiä viestintävälineitä kohtaan, mikäli henkilökunnan ei tarvitse tuntea huonoa omaatuntoa käyttäessään esimerkiksi intranetia. Organisaation johto voi vaikuttaa esimerkiksi omalla esimerkillään ja jopa määräyksillä, joilla henkilöstön haluttiin tarkistavan tuoreimmat tiedot verkkosivuilta päivittäin. Tällöin verkossa surffailu on tehty hyväksyttäväksi ja sallituksi. Organisaatioiden toiminta on toisten tutkijoiden mielestä pysynyt ennallaan sähköisten viestintävälineiden tulosta huolimatta (esim. Åberg 2000, 180-181), kun toiset tutkimukset osoittavat, että viestintäteknologia on muuttamassa käytäntöjä organisaatiossa esimerkiksi laajentamalla päätöksentekoa pelkästään johdolta myös muille organisaation jäsenille (esim. Ruggero 2000 ja Manninen 2001, 19).

### 3 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten tutkittavien organisaatioiden henkilöstö suhtautuu sähköisiin viestintäkanaviin, tuntevatko he oman työnsä muuttuneen joltain osin sähköisten viestintäkanavien myötä tai onko näillä kanavilla heidän näkemyksensä mukaan jotain vaikutusta organisaation yhteisen todellisuuden kokemisessa. Organisaatioiden muutoksien myötä mielenkiintoiseksi tutkimuskohteeksi on muodostunut organisaatiossa työskentelevien henkilöiden ja käytössä olevan tai käyttöön otettavan tietotekniikan suhde.

Omassa tutkimuksessani perehdyn kahden organisaation henkilöstön käsityksiin ja mielipiteisiin työpaikoilla käytössä olevasta viestintäteknologiasta. Haastattelujen tuloksista haen vastauksia seuraaviin aihealueisiin.

1. Millaisia mielikuvia ja käsityksiä esiintyy sähköisistä viestintäkanavista?
  - 1.1 Miten intranet esiintyy yksiköiden sisäisessä viestinnässä?
  - 1.2 Miten intranet esiintyy yksiköiden välisessä viestinnässä?
  - 1.3 Millaisia ongelmia intranetin käytössä koetaan?
  
2. Millainen on sähköisten viestintäkanavien osuus arkipäivän työssä?
  
3. Kuinka sähköiset viestimet esiintyvät yhteisen todellisuuden kokemisessa?
  - 3.1 Toimiiko intranet ideoiden syntypaikkana?
  - 3.2 Millaiseksi haastateltavat haluaisivat kehittää intranetia?

Tutkimuskysymykset ovat muodostuneet niin, että pääkysymykset olivat lähtökohtia haastatteluille, joissa keskustelimme pääasiallisesti kolmesta teemasta: kuinka haastateltavat suhtautuvat sähköisiin viestintäkanaviin, millainen osuus näillä viestintäkanavilla on heidän arkipäivän työssään ja luovatko eri sähköiset kanavat heidän mielestään organisaation yhteishenkeä ja yhteistä näkökulmaa organisaation asioihin. Tutkimuksen alakysymykset ovat muokkautuneet haastattelujen analysointivaiheessa. Jaottelin pääkysymyksiin liittyvät vastaukset eri vastaajaryhmien kesken ja luokittelun seurauksena havaitsin yhtenäisyyttä vastauksissa ja näin muodostuivat tutkimuksen alakysymykset hahmottamaan tutkittavaa kokonaisuutta.

## **4 TUTKIMUSKOHTEIDEN ESITTELY**

Tutkin sähköisten viestintäkanavien käyttöä kahdessa ympäristöhallinnon alueellisessa ympäristökeskuksessa. Alueellisen ympäristökeskukset ovat olleet toiminnassa vasta seitsemän vuotta. Ympäristöhallinnon vaiheita selvitän lyhyesti seuraavassa alaluvussa (ks. perusteellisemmin esimerkiksi Kiiskinen 2001, 27–28), jonka jälkeen esittelen tutkittavat ympäristökeskukset. Tämän luvun lopussa esittelen millainen intranet ympäristökeskuksissa tällä hetkellä on käytössä ja millaisia tavoitteita sille on ympäristöhallinnossa annettu.

### **4.1 Valtion ympäristöhallinto Suomessa**

Suomeen perustettiin 1970-luvulla vesihallitus ja 13 alueellista vesi- ja ympäristöpiiriä huolehtimaan vesiensuojelusta Suomessa. Lääninhallitukseen alettiin 1970-luvun alkupuolella nimittää ympäristönsuojelun tarkastajia ja 1980-luvulla perustettiin ympäristönsuojelutoimistoja. Näiden vaiheiden jälkeen 1983 vuoden lopulla perustettiin ympäristöministeriö. Kuntien ympäristönsuojelulautakunnat saivat 1986 lakisääteisen aseman valvoa ympäristöasioita, tärkeimpänä tehtävänä valvoa ympäristölupamenettelylakia. Maaliskuussa 1995 aluehallintoon perustettiin 13 alueellista ympäristökeskuksesta, jotka muodostuivat alueellisten ympäristöosastojen (entisten ympäristönsuojelutoimistojen) pohjalta. Alueellaan ympäristökeskuksen tehtävänä on huolehtia ympäristönsuojelusta, alueidenkäytöstä, rakentamisen

ohjauksesta, luonnonsuojelusta sekä kulttuuriympäristön hoidosta. Ympäristökeskukset tuottavat myös tietoa alueensa ympäristön tilasta sekä kuormittamisesta ja edistävät ympäristötietoisuutta alueellaan. Lisäksi keskusten tehtäviin kuuluu hoitaa maa- ja metsätalousministeriön toimialaan kuuluvien vesivarojen käytön ja hoidon tehtäviä. (Kiiskinen 2001, 27–28.)

Vesi- ja ympäristöhallituksesta muodostui tutkimus- ja kehittämiskeskus, Suomen ympäristökeskus (SYKE). Ympäristöhallinnon tehtävänä on edistää kestävästä kehityksestä, luonnonvarojen käytön kestävyttä, luonnon monimuotoisuutta sekä luonnon kauneus- ja kulttuuriarvojen säilymistä. Ympäristöhallinnossa kehitetään myös ihmisten elinympäristöä ja yhdyskuntarakennetta sekä huolehditaan vesivarojen käytöstä ja hoidosta. (Kiiskinen 2001, 28.)

#### **4.2 Pohjois-Savon ja Keski-Suomen ympäristökeskukset**

Pohjois-Savon ympäristökeskus sijaitsee Kuopiossa (tuloluovussa Kuopiosta puhuttaessa tarkoitetaan Pohjois-Savon ympäristökeskusta) ja Keski-Suomen ympäristökeskuksen pääpaikkana on Jyväskylä (tuloluovussa Keski-Suomen ympäristökeskuksesta puhuttaessa mainitaan Jyväskylä). Ympäristökeskukset ovat ympäristöministeriön sekä osittain maa- ja metsätalousministeriön alaisia valtion ympäristöviranomaisia alueillaan. Ympäristökeskusten aluejako vastaa maakuntajakoa. Ympäristökeskusten tehtävät painottuvat alueiden erityispiirteiden mukaan. Päätehtävänä on edistää ympäristönsuojelua sekä toimia valvonta- ja lupaviranomaisena. Alueillaan ympäristökeskukset myöntävät rahoitustukea ja toteuttavat ympäristö-, vesistö- ja vesihuoltotöitä. Ympäristötiedon tuottaminen ja levittäminen kuuluu yhtenä osana ympäristökeskuksen toimintaan.

Ympäristökeskusten henkilöstö jakautuu organisaation sisällä eri yksiköihin. Kuopiossa näitä ovat: alueidenkäyttö ja luonnonsuojelu, hallinto, tutkimus, ympäristönhoito ja vesivarojen käyttö, ympäristönsuojelu sekä ympäristöviestintä. Jyväskylässä yksiköt ovat: hallintopalvelut, suunnittelu ja vesihuolto, ympäristölaboratorio, luonto ja maankäyttö, ympäristörakentaminen, ympäristönsuojelu sekä ympäristötieto.

### 4.3 Intranet ympäristökeskusten viestinnässä

Tiedosta tietoisuudeksi, ympäristöviestinnän strategiassa (1997) vuosille 1997–2000, Etelä-Savon, Keski-Suomen, Pohjois-Karjalan sekä Pohjois-Savon ympäristökeskukset ovat määritelleet viestinnän aseman ja tavoitteet toiminnassaan. Strategiassa todetaan, että virkamiesten omaa ympäristötietoisuutta on parannettava, viestinnän on kuuluttava merkittävänä osana jokaisen toimenkuvaan sekä yhteistyötä on lisättävä samaa tapausta ajavien kanssa. Tulevaisuuden haasteiksi strategiassa määritellään suurten tietomäärien tehokas hyödyntäminen; uuden tiedon tuottaminen, tiedon muokkaus ja jalostus ymmärrettävään ja käyttökelpoiseen muotoon sekä tiedon jakelu. Oman henkilöstön tiedollisen ja oman erityisosaamisen kehittäminen ovat strategian tavoitteena, samoin kuin ympäristötietoisuuden lisääminen niin työssä, kotona kuin vapaa-aikanakin. Yhteisten tavoitteiden sisäistäminen ja niihin sitoutuminen on asetettu tavoitteeksi strategian voimassaolo kaudella. Työyhteisön henkinen hyvinvointi on kehittämisen kohteena samoin kuin keskusteleva, avoin, nopea ja tehokas sisäinen viestintä. Sisäistä viestintää kehittämällä pyritään rehelliseen ja aitoon vuorovaikutukseen sekä hyvään asiakaspalveluun. Sisäisen viestinnän kehittämisessä strategiatyöryhmä on erityisesti painottanut sisäisiä viestintäjärjestelmiä, sähköpostia, sisäisiä foorumeita ja intranetia sekä erilaisia kasvokkaisviestintätilanteita, ilmoitustauluja, tiedotteita ja henkilöstölehtiä. (Tiedosta tietoisuudeksi 1997.)

Ympäristöhallinnon intranet -työryhmän loppuraportissa (2000, 3) todetaan, että intranetin kehittäminen on hallinnossa aloitettu jo 1999. Intranetia tulisi ympäristöhallinnossa uudistaa informaationjakokanavasta työntekijöiden työskentely-ympäristöksi ja muodostaa siitä koko ympäristöhallinnon keskeisin sisäisen viestinnän kanava. Loppuraportin mukaan ongelmakohtia intranet -palveluiden käytössä ilmenee siinä, ettei intranetia ole sisäistetty koko hallinnon keskeisenä viestintäkanavana, intranetin rakenne ja sisällöntuotanto ovat koordinoimatonta, mikä johtaa tietojen löytymättömyyteen tai löytymisen hitauteen. Henkilökunnan taidot eivät aina ole parhaat mahdolliset intranetin käyttöön, eikä verkon käyttöä ole ympäristöhallinnon eri yksiköissä markkinoitu työntekijöille riittävästi. (Ympäristöhallinnon intranet -työryhmän loppuraportti 2000, 5, 8.)

Ympäristöhallinnossa aloitettiin vuoden 2002 alussa intranet-uudistus. Vuonna 2000 tehdyn intranet –työryhmän loppuraportti toimii tämän uudistuksen pohjana. Louko (2001) on tutkinut Ympäristöministeriön, Suomen ympäristökeskuksen ja alueellisten ympäristökeskusten intranetin käyttöä sisäisessä viestinnässä. Koko ympäristöhallinnon tärkeimmät sisäisen viestinnän kanavat ovat sähköposti, intranet ja keskustelut työtovereiden kanssa, vähiten käytössä ovat perinteiset ilmoitustaulut. Intranet koetaan tarpeelliseksi sen nopeuden ja helppokäyttöisyyden takia. Intranetilla myös pystyy tavoittamaan ihmiset saman aikaisesti ja seuraamaan lomien ynnä muita resurssienvarausjärjestelmän (Ressu) avulla. Sähköisistä kanavista tärkeimmät olivat juuri sähköposti, Ressu ja ajankohtaista palsta sekä tiedotteet. Tutkimuksessa erityistä kiitosta hallinnon eri yksiköiden intranet-vastaavilta ovat saaneet osakseen Pohjois-Savon ympäristökeskuksen intranet-sivut. Niitä on pidetty houkuttelevina ja ajankohtaisina. Myös Keski-Suomen ympäristökeskuksen sivut ovat saaneet hyvää palautetta. (Louko 2001.)

Loukon tutkimuksessa kävi myös ilmi, että intranetin pelätään jossain tapauksissa syrjäyttävän kasvokkaisviestinnän. Keski-Suomen ja Pohjois-Savon ympäristökeskuksissa suurin osa vastaajista käytti intranetia päivittäin tai vähintään 2–3 kertaa viikossa. (Louko 2001.)

Keski-Suomen ympäristökeskuksen viestinnän käsikirjassa ”Laadukasta viestintää” (1999, 10) intranetin mainitaan säästävän aikaa, rahaa ja luonnonvaroja. Intranetin avulla ympäristökeskuksessa työskentelevillä on mahdollisuus saada paremmin tietoja talon tapahtumista. Samalla asiakkaiden palvelu tehostuu sekä nopeutuu. Positiivisina seikkoina mainitaan, että viestien kohdentaminen käy helposti, jokaisella on mahdollisuus osallistua keskusteluihin tai lukea sähköisten kanavien sisältöjä oman tarpeensa, halunsa ja aikataulunsa mukaisesti.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 5.1 Ryhmähaastattelun valinta metodiksi

Olen tutkinut ympäristökeskusten henkilökunnan käsityksiä sen käytössä olevasta tietoverkosta laadullisen tutkimuksen metodilla. Tutkimusotteen valintaan on vaikuttanut se, että kvalitatiivisen tutkimuksen vahvuuksiin kuuluu juuri todellisen elämän kuvaaminen. Organisaation viestintään vaikuttavat monet seikat, jotka voivat tapahtua limittäin toistensa kanssa tai eri aikoina. Laadullisesta tutkimuksesta on todettu muun muassa, että siinä pyritään lähestymään kohdetta niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2000, 152). Tutkimusta tehtäessä tutkija ei mielestäni voi sanoutua täysin irti omista arvoistaan ja kokemuksistaan, jotka vaikuttavat myös siihen mitä tutkimuskohteesta saadaan nostettua esille. Objektiivisuutta ei perinteisen tutkimustavan mukaan voidakaan laadullisilla menetelmillä tavoittaa. Tietäjä ja se mitä tiedetään kietoutuvat tutkimuksessa toisiinsa. (Hirsjärvi ym. 2000, 152.)

Haastatteluista etsin näkemystä siitä, kuinka haastateltavat tutkimushetkellä suhtautuivat ympäristökeskuksella käytettäviin sähköisiin viestimiin. Tämän näkemyksen löytämiseksi tarvitsin avointa vuorovaikutusta tutkittavien kanssa. Hirsjärvi ym. (2001, 155) ovat koonneet useiden tutkijoiden näkemyksiä laadullisesta tutkimuksesta. Näiden näkemysten mukaan laadullisessa tutkimuksessa ihmistä voidaan pitää tärkeimpänä tietolähteenä. Menetelminä laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää omaa havainnointia ja haastatteluja useammin kuin mittausvälineisiin perustuvia menetelmiä.

Metodeina ovat useimmiten teemahaastattelut, osallistuva havainnointi tai esimerkiksi ryhmähaastattelut. Näillä menetelmillä uskotaan mahdollistettavan sen, että tutkittavan näkökulma ja mahdollisuus tuoda oma näkemyksensä esiin toteutuvat parhaiten. Tapaukset nähdään ainutlaatuisina, jolloin tuloksiakaan ei voida yleistää kaikkia koskeviksi. (Hirsjärvi ym. 2000, 155.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat tuottavat tutkijalle merkityssisältöjä omista toimistaan ja lähtökohdistaan. Merkitysten kautta heijastuvat ihmisten asenteet ja näkemykset omasta toiminnastaan.

Ryhmähaastattelun avulla selvitettiin henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia käytössä olevista sähköisistä kanavista, joihin kuuluvat intranetin lisäksi, keskustelufoorumit, resurssitietojärjestelmä ja sähköposti. Ryhmähaastattelu soveltui hyvin aiheeseen, sillä sain haastateltavilta samasta aiheesta samanaikaisesti eri mielipiteitä.

Haastatteluista saatujen materiaalien tärkein anti oli niiden sisällössä. Ryhmähaastattelujen yhtenä merkittävänä tekijänä on niissä käytävien keskustelujen yleisyyden luonne jo haastatteluvaiheessa. Haastateltavat muodostavat kysytyistä teemoista vastauksensa yhtenä ryhmänä. Haastateltavat kertovat haastattelun kuluessa oman tarinansa muille kollegoilleen. Yksilöiden kertoessa haastattelutilanteessa oman tarinansa, muodostavat ryhmän tarinat kokonaisuudessaan yhteisönsä tai ryhmänsä mielipiteen asiasta. (Steyaert & Bouwen 1994, 129, 141.) Ryhmässä muiden ajatukset ja kokemukset stimuloivat yksilöitä kertomaan oman näkökulmansa asiaan. Ryhmän keskinäistä keskustelua seuraamalla on mahdollista havainnoida sellaisia piirteitä, jotka toistuvat myös arkipäivän sosiaalisissa tilanteissa. (Lindlof 1995, 174.)

Teemoittelemalla haastattelujen sisältöjä tutkimuskysymysten mukaan pystyttiin saamaan käsitys henkilöstön keskuudessa vallitsevista mielipiteistä, jotka liittyvät intranettiin ja muihin sähköisiin kanaviin sekä niiden ominaisuuksiin ja käyttöön. Ryhmähaastattelun ongelmia ovat haastateltavien puhuminen yhtä aikaa tai jonkun haastateltavan dominoiminen haastattelussa. Haastattelun alkaessa ei välttämättä voi olla täysin varma lopputuloksesta, sillä ryhmällä on suuri merkitys lopputuloksen kannalta. Ryhmähaastattelun vahvuudet liittyvät pitkälti samoihin asioihin, sillä yhdessä istunnossa saadaan tietyn ryhmän sisältä monia ajatuksia aiheesta ja ryhmä ruokkii

itseään kunkin osallistujan esittäessä omia ajatuksia ja näin päästään monipuoliseen lopputulokseen tutkittavasta aihealueesta. (Steyaert & Bouwen 1994, 143.)

Haastattelujen analyysin ensimmäisessä vaiheessa perehdyin aineistoon templatien avulla eli etsimällä tutkimuskysymyksiin relevantisti liittyviä teemoja haastatteluaineistosta. Periaatteellisia yhtymäkohtia tästä löytyy sisällön analyysiin, materiaalia käsitellään useampaan otteeseen ja materiaalista löydettyjä teemoja käsitellään laadullisesti. Miles ja Huberman (King 1994, 26 mukaan) ovat esittäneet kaksi tapaa lähestyä materiaalia, joko olemassa olevien teorioiden pohjalta, olemassa olevan tiedon pohjalle rakennetun rungon kanssa (a priori) tai puhtaasti materiaalista nousevien teemojen pohjalta (a posteriori). Itse muodostin analyysia varten rungon a priori, eli olemassa olevaan tietoon pohjautuen, kuitenkin analyysin edetessä myös materiaalista nousevien teemojen avulla. Tarkastelin teemoiteltua materiaalia myös grounded theorystä käsin olevilla menetelmällisillä otteilla. Teorian keskeisimpiä työskentelytapoja on jaksottaisesti työstää materiaalia. Teemaa tai kategoriaa tulkitaan suhteessa alkuperäiseen tekstimateriaaliin. Grounded theoryssa tällä jatkuvalla vertaamisella pyritään pisteeseen, jolloin teeman sisältä ei enää nouse uusia asioita. (King 1994, 26). Grounded theorya ei kuitenkaan tutkimuksessa käytetty metodologisena lähtökohtana, sillä tarkoituksena kuten aiemmin mainittiin, ei ole ollut uuden teorian kehittäminen. Grounded theoryn yksi perimmäisiä ajatuksia on uuden teorian kehittäminen.

## 5.2 Tutkimukseen osallistuvien valinta

Tutkimuksen haastattelut ajoittuivat Jyväskylässä huhtikuun 2001 lopulla kahdelle päivälle ja Kuopiossa haastattelut tehtiin yhden päivän aikana toukokuun 2001 alussa. Haastateltavat ryhmät valittiin sen mukaan, että ne edustavat kyseisten ympäristökeskusten suurimpia työntekijäryhmiä. Haastateltavat ryhmät olivat sihteerit, teknisen koulutuksen saaneet, joihin kuuluivat myös rakennusmestarit (tästä eteenpäin tekniset) sekä kolmantena ryhmänä koulutukseltaan luonnontieteilijät, johon kuului esimerkiksi biologeja ja kemistejä (luonnontieteilijät). Ryhmiin valittiin jokaisesta henkilöstöryhmästä kolme edustajaa sekä näille varahenkilöt. Valinnat tehtiin

arpomalla. Ryhmissä oli aina kolme henkilöä, edustaen ensisijaisesti eri yksiköitä, mutta osassa haastatteluista ryhmäläiset työskentelivät samassa yksikössä. Jyväskylässä yksi haastattelu muuttui ryhmähaastattelusta yksilöhaastatteluksi, sillä yhteensattumien vuoksi myöskään varahenkilöitä ei saatu paikalla. Tämän yksilöhaastattelun rinnalla käytän tuloksia tulkitessani myös Jyväskylässä tekemääni esihaastattelua, jolloin myös Jyväskylästä saadaan suunnilleen saman verran materiaalia kuin Kuopiosta. Haastateltaville ei etukäteen annettu aiheita, joihin he voisivat tutustua. Informaationa oli ainoastaan, että tutkimus koskee viestintää ja kysymyksistä keskustellaan ryhmässä.

### **5.3 Haastattelujen kulku**

Haastattelut tapahtuivat rauhallisissa ympäristöissä. Kuopiossa yhden haastattelun lopussa puhelin keskeytti hieman haastattelua. Haastattelut kestivät tunnista reiluun kahteen tuntiin. Muutamassa haastattelussa nousi jokin henkilö selkeästi muita dominoivammaksi, jolloin haastattelijana pyrin suoraan muille osoitetuilla kysymyksillä saamaan ensin muiden vastauksia ja vasta sen jälkeen innostamaan koko ryhmää yhteiseen keskusteluun. Samoin yhdessä haastattelussa paikalla olivat henkilöt samasta yksiköstä ja yksi heistä toimi esimiesasemassa. Tästä seurauksena oli, että tietyissä kohdissa vastaajat antoivat ylemmässä asemassa olevan vastata ensin; haastattelun loppupuolella tilanne kuitenkin tasoittui ja kaikki tuntuivat vastaavan kysymyksiin hyvin vapautuneesti. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 23) muistuttavat, että kaikki haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan, tässä tutkimuksessa haastateltavien, yhteistyön tulosta, koska haastattelija voi esimerkiksi vahvistaa haastateltavaa. Haastattelutilanteessa myös haastateltava voi tehdä tarkentavia kysymyksiä haastattelijalle, jolloin voidaan varmistua yhteisymmärryksestä keskustelun aikana.

Haastattelujen aluksi selvitin haastateltavien taustoja kysymällä heidän koulutuksestaan ja organisaatiossa työskentelyajastaan. Lisäksi keskustelimme intranetin ja internetin käyttötottumuksista. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin haastateltavat tuntevat organisaation ja kuinka tottuneita tietoverkkojen käyttäjiä he ovat. Sisäisinä sähköisinä viestintävälineinä ympäristökeskuksilla on intranetin lisäksi sähköposti sekä keskustelufoorumit. Seuraavaksi keskustelimme yleensä kyseisen

ympäristökeskuksen sisäisestä viestinnästä. Tämän jälkeen paneuduimme erityisesti ympäristökeskuksen sähköisiin kanaviin sisäisessä viestinnässä. Seuraavaksi keskustelua käytiin siitä, mistä työntekijät saavat tietoa organisaationsa tulevaisuuden suunnitelmista ja kuinka paljon sitä kaipaavat. Lisäksi keskustelua käytiin organisaation hengestä ja siitä voitaisiinko työyhteisön sisällä yhteistä käsitystä nykyhetkestä ja tulevaisuudesta muokata sähköisiä kanavia käyttämällä.

## **6 TULOKSET**

Tuloksissa käsittelen ensin kaikkien vastausten yleisiä piirteitä ja kerron millainen yleisnäkemyks haastatelluilla on kustakin aiheesta. Yleisesityksen jälkeen esittelen tulokset eri työntekijäryhmittäin samoin erittelen kummankin ympäristökeskuksen tuloksia toisistaan.

### **6.1 Taustakysymykset**

Taustakysymyksillä kartoitin haastateltavien koulutusta, organisaatiossa työskentelyikää sekä sitä, kuinka tottuneita he ovat käyttämään sähköisiä kanavia kuten internetiä ja intranetia. Tuloksissa ei juurikaan ollut eroa Kuopion ja Jyväskylän välillä. Haastatelluista 18:sta henkilöstä 13:sta oli ollut ympäristökeskuksessa ja sitä edeltäneissä organisaatioissa kymmenestä jopa yli 30:een vuoteen. Eri virastojen yhtenäistäminen ympäristökeskuksen organisaatioksi nousi esille muutamissa vastauksissa heti haastattelujen aluksi. Näissä tuotiin esiin, että eri organisaatioista ympäristökeskukseen tulleet henkilöt kokivat asiat eri tavoin ja odottivat erilaisia asioita myös viestinnältä. Erilaiset viestintäkäytännöt ympäristökeskusten eri yksiköissä voivat pitkälti riippua sen päällikön toimintatavoista ja suhtautumisesta yksikön sekä koko ympäristökeskuksen sisäiseen viestintään.

Haastatteluissa kaikki totesivat käyttävänsä työssään sähköisistä välineistä ainakin sähköpostia ja intranetia, jos eivät aivan päivittäin niin ainakin useamman kerran

viikossa. Tämä tulos vastaa Loukon (2001) ympäristöhallinnon intranetin käyttötutkimusta. Loukon tutkimuksen mukaan sekä Jyväskylän että Kuopiossa ympäristökeskusten ihmiset käyttävät intranetia päivittäin yli 90 prosenttisesti.

Sekä Kuopiossa että Jyväskylässä nousivat esille sellaiset henkilöt, jotka olivat tottuneita sekä sisäisen että ulkoisen verkon käyttäjiä. Tottuneet käyttäjät liikkuvat netissä helposti ja käyttivät sitä myös työelämässä muita useammin sekä enemmän. Vastaajien välillä ei sen sijaan ollut suuria eroja siinä, kuinka paljon sähköpostiviestejä luettiin. Lähes kaikkien kohdalla nämä kuuluivat osana työhön. Sähköpostin osalta eroja muotoutui siinä, kuinka paljon viestejä lähetettiin itse. Haastateltavat totesivat sähköpostin käyttötaitojensa olevan vähäisempiä, mikäli heidän tarvitsee työssään harvemmin itse viestittää asioita sähköisesti. Tukiainen (2000, 15–16) on havainnut viestintäkäyttäytymiseltään kahden tyyppisiä ihmisiä, tehtävä- ja vuorovaikutus-suuntautuneita (ks. luku 2.5). Sähköpostin käytöllä ei ainakaan tässä tutkimuksessa esiintynyt tarkoitusta oman vaikutusvallan kasvattamiseen. Internetiä haastateltavat käyttävät lähinnä vapaa-aikanaan. Työasioihin liittyvät internetsivut on useimmiten linkitetty intranettiin, jolloin niiden käyttökin tapahtuu yleensä intranetin kautta. Suurimmat erot sähköisten kanavien käytössä ilmenivät erilaisissa työtehtävissä ja niiden vaatimuksissa. Eri ikäisillä vastaajilla ei ollut suuria eroja sähköisten viestimien käyttötottumuksissa. Iältään nuorimmat haastatellut kertoivat käyttävänsä hieman enemmän internetin tarjontaa ja liikkuvansa siellä sujuvasti.

## **6.2 Millaisia mielikuvia ja käsityksiä esiintyy sähköisistä viestintäkanavista?**

Kaikkien haastatteluryhmien yhteinen mielipide koskien erityisesti sähköisiä viestintäkanavia oli, että omaa aktiivisuutta tarvitaan, mutta tietoa saa silloin kun sitä tarvitsee. Lähes kaikissa haastatteluryhmissä tuli esiin, että erityisesti sähköisessä viestinnässä riippuu paljon omasta aktiivisuudesta, kuinka paljon viestinnästä saa irti.

*Kun vaan hakee, en oo kyllä ilman tietoa jäänyt. (H Jyväskylä)*

Kuopiossa pidettiin yleisesti ottaen organisaation arkipäiväiseen työhön liittyvää tiedottamista ja kommunikaatiota hyvänä. Varsinkin intranetin koettiin tuoneen selkeyttä arkipäivän tiedottamiseen ja ajankohtaiset asiat löytyvät sieltä helposti.

Jyväskylässä esihaastattelussa, jossa oli mukana eri koulutustaustalla olevia henkilöitä, haastateltavat kertoivat, että sähköisissä viestimissä voi mennä jonkin verran aikaa, ennen kuin haluamansa tiedon sieltä löytää. Asiaa saattaa heidän mielestään olla hieman liikaakin. Jyväskylässä yleinen mielipide oli, että hallinnollista tietoa on ainakin riittävästi tarjolla.

Intranetin käyttö Kuopiossa sekä Jyväskylässä noudattaa sekä Loukon (2001) että Mannisen (2001) tekemien tutkimusten linjaa. Tärkeimpiä palveluja sähköisissä kanavissa olivat sähköposti, ajankohtaista palsta ja resurssienvarausjärjestelmä, joka on tarkoitettu erilaisten varausten ja poissaolojen seurantaan. Palveluita käytetään useimmiten päivittäin tai vähintään useamman kerran viikossa.

Sähköisten viestintäkanavien uskottiin demokratisoivan viestintää ympäristökeskuksessa, esimerkiksi Kuopion tekniset olivat tätä mieltä. Toisaalta sähköisiä kanavia pidettiin Jyväskylän teknisten ryhmässä osana organisaation valtapeliä. Scloven (ks. luku 2.3) mukaan internetin käytössä tietyllä hetkellä vallitsevat normit, uskomukset tai sosiaaliset rakenteet ovat määrittämässä viestintäteknologioista muodostuvaa ajatustapaa. Tämä koskee myös organisaatioiden sisäisiä tietoverkkoja. Käyttäjien asenteet viestintäteknologiaan heijastuvat siinä, kokevatko he saavuttavansa tietoverkon käytöllä vapautta ja demokraattisuutta vai pidetäänkö sitä rajoittavana ja oman edun tavoitteluun tähtäävänä kanavana.

#### Luonnontieteilijät

Kuopiossa koettiin, ettei sähköinen viestintä ole juuri muuttanut tiedon saantia tai kommunikointia työhön liittyvistä arkipäivän asioista. Heidän mielestään muiden yksiköiden tapahtumista sai edelleen liian vähän tietoja. Toisaalta mainittiin, ettei suurista asioista kerrota riittävästi henkilöstölle.

Kuopiossa mainittiin myös tunteesta, että organisaatioon olisi syntynyt viestintätapa, jossa selkeästi jätetään kertomatta strategisista päätöksistä ja estettäisiin näin keskustelu koko taloa koskevista tulevaisuuden suunnitelmista. Esimerkkinä tästä oli henkilöstöpolitiikkaan liittyvät asiat ja niistä kertominen koko talolle. Joissain tapauksissa haastateltavat pitivät viestintää asianomaiselle henkilölle tai ryhmälle liian heikkona. Johtoryhmän toimintaa tunteva haastateltava kertoi, että jokaisessa johtoryhmän kokouksessa päätetään erikseen mitä asioita tiedotetaan ja keskeneräisistä asioista ei hänen mielestään yleensä ole juuri mitään tiedotettavaa. Johtoryhmän pöytäkirjat ovat luettavissa intranetissa. Pelkästään tehdyistä päätöksistä kertominen ei vastaa viimeisimpien teorioiden näkemystä organisaation viestinnästä (ks. luku 2.5 Juholin), mutta ovat todellisuutta eurooppalaisissa organisaatioissa esimerkiksi Italiassa (ks. luku 2.2 Ruggero).

Kuopion luonnontieteilijät pitivät kokousten erityisen hyvinä puolina mahdollisuutta tuoda esille monipuolisesti aiheeseen liittyviä seikkoja sekä saada ihmisiltä erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä.

Jyväskylässä pidettiin ympäristökeskuksen viestintää suhteellisen hyvin toimivana ja todettiin, että viestintä oli parantumaan päin. Sisäinen tiedonkulku ei välttämättä yhä edelleenkaan sähköisistä kanavista huolimatta tavoita kaikkia, esimerkiksi tiedot eivät kantautuneet ympäristökeskuksen laboratorioon asti sen sijaitessa erillään keskuksen toimintapaikasta.

*Parhaiten saa henkilölle viestittyä sähköpostin välityksellä. Et silloin näkee heti suoraan, kun tulee sähköpostia. Välttämättä ei aina aika riitä intranetin sivuja, että mitä siellä on jotain uutta. (H Jyväskylä)*

Intranetin seurantaan ei Jyväskylässä aina tuntunut riittävän aikaa, jolloin ajankohtaisista asioista ei heti saanut tietoa. Toisaalta mainittiin, ettei kaikista tiedotettavista asioista ole mainintaa intranetissa, jolloin nämä asiat eivät välttämättä tavoita kaikkia. Sähköiset kanavat koettiin hyvinä viestintäkanavina, ja intranetin hyvänä puolena mainittiin lisäksi sen mahdollisuudet tietojen säilyttämiseen ja niiden helppoon uudelleen löytämiseen.

## Sihteerit

Kuopiossa mielipide oli, ettei suurista asioista tule riittävästi tietoa henkilöstölle. Sihteerit seurasivat intranetissa johtoryhmän pöytäkirjoja ja esittivät, että olisi hyödyllistä saada lyhyesti tietoa myös niistä asioista, joista johtoryhmän kokouksessa on keskusteltu. Nykyisellään intranetista löytyvät pöytäkirjat, joissa mainitaan ainoastaan tehdyt päätökset.

Kahvipöytäkeskustelut ja muut epäviralliset keskustelut nousivat myös esille kommunikointitapoina. Sihteerien ryhmässä päälliköiden tehtävä esitettiin tärkeänä viestinnästä huolehtimisessa. Yksikkokokouksia on eri yksiköillä erilaisella tiheydellä, mutta näitä kaikki haastatellut pitivät hyvinä viestinnän muotoina.

Sihteerien mielestä koko väen yhteiset tapaamiset olivat intranetin jälkeen tärkeimpiä viestintäkanavia. Viikoittaisia Sumppeja toivottiin järjestettävän jatkossakin, jolloin käsiteltäisiin eri yksiköissä vireillä olevia projekteja ja saataisiin kuulla mitä missäkin tapahtuu. Tälle tosin toivottiin isompaa tilaa, jotta kaikki mahtuvat paikalle. Lisäksi muutaman kerran vuodessa ympäristökeskuksen johto pitää tiedotus- ja keskustelutilaisuuden, jossa kerrotaan tulevaisuuden suunnitelmista ja ajankohtaisista asioista.

*Kyllä se sisäinen viestintä minusta on niinkun suunnilleen yhtä kun intranet, ja sitten tietysti nämä yhteiset tilaisuudet. (H Kuopio)*

*Melkein aika paljon paremmin kahvipöytäkeskusteluissa tulee julki ne tiedot mitkä ois hyvä tietää. (H Kuopio)*

Intranetiin tulevat esille pääosin ne tiedotteet, jotka menevät joukkotiedotusvälineille. Osan tiedotteista sihteerit lähettävät yksiköissä sähköpostitse ja osittain haastateltujen mukaan tiedotteita ei löydä tai huomaa muualla kuin lehdessä olevana juttuna. Sisäisen tiedonkulun kannalta intranetia pidettiin hyvänä välineenä siihen, että työntekijät saavat tietoa ajankohtaisista asioista ja osaavat vastata talon ulkopuolelta esitettyihin kysymyksiin.

Jyväskylässä sihteerit totesivat, että viestintä on kehittynyt valtavasti. Varsinkin sähköisen viestinnän avulla he kokivat saaneensa työhönsä ajansäästöä. Samoin sihteerit kertoivat, että aiemmin he tunsivat olevansa pimennossa monesta asiasta, joista nyt

saavat tietoa juuri sähköisten viestimien kautta. Nykyisin intranetista löytyvä tapahtumakalenteri on heidän mielestään ehkä vieläkin hieman hankalasti koottavissa. Tosin, kun tiedot löytyvät intranetista ovat ne helposti sieltä tarkistettavissa.

*Ei oo ollenkaan viestintäporukan vika vaan se on sitten näitten, tai ei se nyt vika oo, muut porukat ei oikein saa tehtyä niitä (tapahtumakalenteri).  
(H Jyväskylä)*

Intranetia pidettiin sihteerien työtä huomattavan paljon helpottavana tekijänä ja intranetin todettiin olevan auki koko päivän asioiden tarkistamista varten. Intranet oli heidän mielestään juuri ajankohtaisten talon asioiden viestimiseen tärkein kanava. Intranetin päivitykset hoidetaan usein sihteerien avulla. Jyväskylässä kuitenkin todettiin, ettei kaikkien työkiireiden takia aina ehdi huolehtia verkkosivujen ajankohtaisuudesta. Toisaalta verkkoviestinnän ongelmakohtana mainittiin nimenomaan sivujen vanhentuneet tiedot, jotka vaikeuttivat myös työntekoa.

### Tekniset

Kuopiossa viestinnän asema oli teknisten mielestä vahvistunut, sillä aiemmin ei viestinnällä ollut edes omaa toimialaa virastossa. Sähköisiä kanavia haastatellut seurasivat useimmiten päivittäin. Varsinkin sähköpostia teknisten ryhmässä käytettiin paljon.

Sähköisistä kanavista intranet ja sähköposti koettiin tärkeimmiksi työn kannalta. Foorumien käyttö ei ollut kuopiolaisten mieleen.

*Se (foorumit) pitäis olla samalla tavalla kun nyttien on tää pääsivu (intranet), että sitä seuraamalla juonessa mukana pysyy ja sitten ois nää eriytetyt, jotka haluaa sitä tarkempaa ja syvällisempää (tietoa). (H Kuopio)*

Kuopiolaiset totesivat sähköisten kanavien työtä helpottavaksi tekijäksi sen, että tiedot voi säilyttää esimerkiksi intranetissa. Samalla viestit ovat kaikkien luettavissa, mikä lisää demokratiaa viestinnässä.

Jyväskylän ryhmässä viestintä sai kritiikkiä. Sisäinen viestintä ei ollut haastateltujen mielestä kovinkaan toimivaa, eikä sähköisistä kanavistakaan ollut apua asiaan, vaan tilanne oli lähes päinvastoin.

*Homma ei oikein toimi. Epäolennaisesta tulee olennaista ja olennainen joko tietoisesti tai vahingossa kätetään sinne. (H Jyväskylä)*

Jyväskylässä todettiin, että laboratorion fyysisesti etäinen sijainti vaikuttaa myös viestien kulkuun. Haastatellut kokivat, etteivät saaneet kaikkea tarvitsemaansa tietoa virallisia viestintäkanavia käyttämällä, mutta myöskään epäviralliset viestintäkanavat eivät olleet tehokkaasti käytössä (esimerkiksi eri paikkojen välillä kulkevat lähetit). Haastateltavien mielestä viestintäkulttuurissa painottuu tällä hetkellä se, että on nopeasti kyettävä reagoimaan ja muodostamaan asiasta mielipide. Aikaa pohdintaan ja taustojen selvittämiseen ei heidän mielestään ole.

*Tää ei suosi niitä, jotka on hiljakkoin taloon tulleita eikä talon tapoja tunne ja sit taas niille, jotka haluaa perehtyä asiaan rauhallisesti. (H Jyväskylä)*

Intranetin kehittäminen on tämän ryhmän mielestä vastaus nykyajan vaatimuksiin, eikä niinkään henkilöstön tarpeisiin.

*Jotka toimii sillä sektorilla sitten nii niitten täytyy oma olemassaolo todistaa sitten jollakin. (H Jyväskylä)*

Toisaalta teknillisen koulutuksen saaneiden ryhmässä esiintyi ajatus siitä, että intranetin kautta on helposti löydettävissä tarvittavia tietoja, toisaalta esiintyi ajatuksia, ettei siitä ole apua työasioissa, jotka hoituvat vanhoja välineitä ja väyliä käyttäen. Myöskään kaikkia asioita ei heidän mielestään löydy sähköisistä kanavista, mikä rajoittaa tiedon kulkua fyysisesti eri puolilla kaupunkia olevien toimipisteiden välillä.

### **6.2.1 Miten intranet esiintyy yksiköiden sisäisessä viestinnässä?**

Kuopiossa sekä Jyväskylässä haastattelut osoittivat, ettei yksiköiden sisäisessä viestinnässä ollut toistaiseksi tapahtunut mitään suuria muutoksia. Yksiköissä useimmiten viestitään kasvokkain ja sähköisistä kanavista käytössä on sähköposti.

Lähes yksimielisesti haastatteluissa todettiin, että yksiköiden intranetsivut on suunnattu enemmän muille kuin omalle yksikölle. Yksiköiden sisällä tiedottamiseen käytetään enemmän sähköpostia kuin intranetia.

Jyväskylän esihaastattelussa esitettiin ajatus, että oman yksikön sivut eivät palvele juurikaan oman yksikön sisäistä viestintää, koska ne sisältävät oman yksikön ihmisille tuttuja asioita. Yksiköiden sivujen uskotaankin tarjoavan enemmän tietoa muille kuin omalle yksikölle. Organisaation normit näkyvät myös tietojen dokumentoinnissa, eivätkä sähköiset kanavat tuo suurta muutosta viestintään, ellei asiaan erityisesti kiinnitetä huomiota (ks. McDermott luku 2.3). Toisaalta sähköisillä kanavilla voidaan tietoa jakaa helposti ja siellä voidaan pitää esillä pysyvää tietoa. Ympäristöministeriön intranet –työryhmän raportissa (2000, 6) tavoitteeksi on asetettu, että intranet tukee työntekijöiden välistä kommunikointia ja tarjoaa luontevan väylän organisaation sisäiseen tiedon ja ajatusten vaihtoon. Kuopion ja Jyväskylän haastattelujen perusteella yksiköiden sisäisessä keskustelussa sähköisillä kanavilla ei ole kovin suurta merkitystä. Vuorovaikutus muiden kanssa hoituu lähinnä henkilökohtaisilla keskusteluilla ja kokouksissa.

#### Luonnontieteilijät

Kuopiossa ryhmä totesi, että omilta sivuilta löytyy paljon perusaineistoa, josta on aika ajoin hyvä tarkistaa, kuinka esimerkiksi säädökset ovat. Samoin sivuille tehdyt linkkilistat esimerkiksi eri rekistereihin nopeuttavat tiedon etsimistä. Enää ei erikseen tarvitse hakeutua johonkin ympäristöhallinnon toiseen tietokantaan saadakseen tarvitsemansa tiedon. Yksikön sisäisen viestinnän kanavana intranetia ei kuitenkaan pidetty. Sähköisistä kanavista merkittävämpi oli sähköposti.

Jyväskylässä yksiköiden sisäinen viestintä tapahtui useimmiten keskusteluiden avulla. Yksikön koko vaikuttaa ryhmän viestimiseen ja pienessä yksikössä epäviralliset viestintätilanteet kuten kahvipöytäkeskustelut ovat tärkeitä. Päivittäisviestintä tapahtuu useimmiten juuri sähköpostin tai kasvokkaisviestinnän avulla.

## Sihteerit

Sihteerit viestivät työssään monesti muita henkilöstöryhmiä ahkerammin varsinkin oman yksikön sisällä. Myös intranetsivut ovat käytössä useasti ja sihteerit hakevat sieltä sekä tietoa että käytännön työkaluja, esimerkiksi lomakepohjia. Heidän ammatissaan muut tiedustelevat asioita heiltä ja odottavat, ainakin oman yksikön sisällä, sihteerien tiedottavan asioista. Tästä esimerkkinä on teknikoiden maininta sihteereistä yhtenä yksiköiden viestinnän tärkeimmistä tietolähteistä.

Kuopiossa kiireellisimmissä tiedotusasioissa sihteerit kertoivat käyttävänsä kasvokkaisviestintää tai printtaavansa viestin paperille, jonka laittavat kiertämään. Näin he uskovat tavoittavansa ihmiset nopeammin, kuin laittamalla asian sähköisiin välineisiin, josta ihmiset voivat käydä lukemassa tiedotteen vasta muutaman päivän kuluttua. Itselleen tärkeänä viestintäkanavana sihteerit pitivät intranetia.

*Kyllä se varmaan on toi Muikkuverkko (intranet) ja meillä ainakin noi yksikkökokoukset on sitten toinen. (H Kuopio)*

*Ne (yksikkökokoukset) on sen verran harvemmin, mutta tuolla (intranet) on päivittäin sitä tietoo. (H Kuopio)*

Kuopiossa sihteerit totesivat saavansa haluamansa tiedotteen helposti intranetinsa Muikkuverkon etusivulle, josta se tulee kaikkien luettavaksi, kun ovat lähettäneet sen viestintäyksikköön. Intranetin etusivun päivitykset hoidetaan viestintäyksikössä, jonne yksiköt voivat toimittaa materiaalia.

Jyväskylässä intranet mainitaan työkaluksi, jota käytetään päivittäin oman yksikön viestinnässä. Sähköisiä kanavia pidetään apuna jokapäiväisessä yksikön toiminnassa sekä niistä löytyvät tiedot helpottavat sihteerien kerätessä tietoja yksikön tapahtumista toimintakertomukseen.

## Tekniset

Sähköpostilla Kuopion ryhmässä useimmat kertoivat kommunikoivansa vain talosta ulospäin. Yksikön sisällä ei heidän mielestään ole tarvetta juuri sähköpostiviesteilyyn,

sillä henkilöstöä on kuitenkin melko vähän ja muissa yksiköissä työskenteleviin he ovat melko harvoin yhteydessä. Muita sähköisiä kanavia todettiin käytettävän silloin, kun siellä on itselle mielenkiintoista tietoa.

*Siinä käytävällä kaikki on kymmenen metrin sisällä, ni juttusillehan sitä käyvään. (H Kuopio)*

Jyväskylän ryhmässä todettiin, että keskusteluissa ruutupaperille kirjattavat muistiinpanot voitaisiin siirtää intranetiin, jos sinne luodaan tätä varten helppo ja toimiva kohta muistiinpanoja varten. Intranetin hyödyntämistä erityisesti työtehtävien helpottamiseksi on toiveena. Kuitenkin tässä ryhmässä todettiin, että yksikön sisäinen viestintä tapahtuu yleensä muuta kautta kuin intranetissa.

*Justiin se, että hyvin äkkiä sanotaan, että ootteks te kattonu tai ootteks te nähny että nyt siellä on semmosta. (H Jyväskylä)*

Jyväskylässä kasvokkaisuviestintää pidettiin merkittävimpana viestintämuotona, ja yksikön sisällä sähköisten kanavien tuoreimmat viestit leviävät useimmiten suoraan työntekijältä toiselle.

### **6.2.2 Miten intranet esiintyy yksiköiden välisessä viestinnässä?**

Haastatteluissa kommentoitiin, että olemassa olevat yhteistyösuhteet eivät juuri ole muuttuneet talon sisällä tai ympäristökeskusten välillä. Sähköpostitse talon ulkopuoliset ihmiset ottavat aiempaa herkemmin yhteyttä, mutta talon sisälle esimerkiksi intranet ei ole juuri luonut uusia kontakteja. Tämä tulos vastaa McDermottin käsitystä, ettei sähköisillä kanavilla luoda juurikaan uusia kontakteja, vaan organisaatiossa viestitään niiden kanssa, joiden kanssa ollaan muutenkin tekemisissä (ks. luku 2.3).

Yleisesti Kuopiossa haastateltavat totesivat intranetin hieman lisänneen toisten yksiköiden kuulumisista tietämistä, mutta useimmiten kuulumiset vaihdettiin yhä kokouksissa tai kahvipöytäkeskusteluissa. Sellaisissa yksiköissä, jotka ovat vähemmän tekemisissä muiden yksiköiden kanssa koettiin intranet hyvänä tietolähteenä muiden yksiköiden tekemisistä ja kuulumisista.

*Kun saa tietoa muistakin yksiköistä sähköisesti, että ennen sitä ei välttämättä ees tiennykkää mitä toisessa yksikössä tapahtuu. (H tekniset, Kuopio)*

Eri yksiköillä on organisaatiossa tehtävänsä puolesta erilaiset yhteydet. Esimerkiksi henkilöstöyksikkö palvelee koko taloa ja sen intranetsivuilla haastateltavat kertoivat vierailevansa erittäin usein. Tämä vastaa Mannisen (2001, 14–15) Keski-Suomen ympäristökeskuksessa tekemän tutkimuksen tuloksia intranetin suosituimmista sivuista (ks. luku 2.5). Oman yksikön sivuja haastateltavat mainitsivat lukevansa joskus, muiden yksiköiden sivuja yleensä hyvin harvoin. Yleisesti yksiköiden sivujen mainittiin olevan tarkoitettu muille ympäristökeskuksen yksiköille kuin oman yksikön sisäiseen viestintään tai työvälineeksi omalle yksikölle.

Yksiköiden sivujen sisältöjä pidettiin Keski-Suomen ympäristökeskuksessa yleisesti hieman sekavina, eikä välttämättä ollut tarkkaa näkemystä siitä, kenelle sivut oli tarkoitettu. Foorumeja pidettiin hankalina, koska tietojen katsottiin hukkuvan sinne. Yksiköiden välilläkin viestinnässä todettiin kasvokkain viestinnän olevan miellyttävämpää, kuin koneen välityksellä. Intranetissa ongelmaksi koettiin se, että tiedot olivat vanhentuneet ja etteivät kaikki yksiköt ole haastateltavien mielestä oppineet käyttämään intranetia ja laittavat sinne esimerkiksi liian pitkiä tekstitiedostoja.

#### Luonnontieteilijät

Kuopiossa yksiköiden välisessä viestinnässä oli luonnontieteilijöiden mielestä ongelmia. Yksiköiden välillä tehty yhteistyö ei haastateltujen mukaan ollut aina toiminut kuten keskusteluissa oli sovittu. Silloin keskustelujen tueksi ja vakuudeksi oli heidän mielestään otettava sähköpostiviestit, jotka on mahdollista myös tulostaa paperille. Yleensä koko taloa koskevista yleisistä asioista saa kuopiolaisten mielestä riittävästi tietoa, mutta yksiköiden tapahtumista ja asioista ei saa riittävästi tietoa. Intranetissa yksiköt kertovat melko vähän omista ajankohtaisista asioista ja useimmiten tiedot välittyvät kokouksissa ja keskusteluissa.

*Erityisesti muiden yksiköiden toimesta ja tapahtumista kasvotusten saa kuulla, että ei oikeestaan muuta kautta. Sähköpostitse joskus harvemmin, mutta yleensä kasvotusten. (H Kuopio)*

Jyväskylässä yksiköiden välinen viestintä hoidetaan yleensä ottamalla yhteyttä yksikön päällikköön, joka välittää tiedon omassa yksikössään eteenpäin. Kokonaisuudessaan intranet ei ole juuri muuttanut yksiköiden välistä tiedonkulkua. Yhä edelleen tietoa liikkuu huhuina, mutta toisaalta sähköisten välineiden avulla voidaan mahdollistaa yhä selkeämpää viestintää. Viestien kulku on parantunut ja sähköpostilla on mahdollisuus kohdentaa viestintä esimerkiksi jollekin tietylle ryhmälle. Sähköisistä kanavista sähköposti on eniten työtä helpottanut väline. Sähköpostin etuja on liitetiedostojen lähettämismahdollisuus sekä linkitykset lisätietoja varten esimerkiksi intranetiin.

### Sihteerit

Varsinkin luonnontieteilijät ja sihteerit ovat kokeneet saavansa yksiköiden väliseen tiedonkulkuun helpotusta Ressun (resurssienvarausjärjestelmä) kautta. Yleisen kalenterin avulla pystyy järjestelemään esimerkiksi kokouksia helpommin. Kuopiossa sekä Jyväskylässä sihteerit totesivatkin, että Ressun avulla on helpoin tarkistaa, miksi joku ei vastaa sähköpostiin tai puhelimeen. Negatiivisena seikkana Ressussa on se, etteivät kaikki ole oppineet merkitsemään sinne lomiaan ja matkojaan, jolloin kanava ei luonnollisestikaan toimi niin hyvin kuin sille olisi mahdollista.

*No tietysti se Ressu, että ne poissaolot näkkee eikä tarvii soittaa ja ihmetellä, että ootko sillon ja sillon. (H Kuopio)*

Kuopiossa ryhmä totesi, että kaikki ympäristöhallinnon yksiköt eivät vielä ole siirtyneet tiedottamisessaan sähköiseen muotoon.

*Meillä kiertää itse asiassa aika paljon (paperisia tiedotteita), ministeriön ja Suomen ympäristökeskuksen tiedotteita. Ne kiertää jokaisella, sitten me mapitetaan ne kansioon. (H Kuopio)*

Ympäristöhallinnon intranet -työryhmän vuonna 1999 laatiman mietinnön tavoitteena oli tehdä intranetista koko ympäristöhallinnon keskeisin kanava. Sihteerien kommenttien mukaan tähän tavoitteeseen ei vielä vuonna 2001 oltu päästy. Kuopiossa mainittiin myös, ettei toisten yksiköiden sivuilla käymiseen riitä aikaa. Kommenteissa tuli esille, että suorien linkkien puuttuessa ei tule käytyä katsomassa intranetsivuja, vaikka niissä saattaisi olla tärkeää tietoa myös itselle.

Jyväskylässä todettiin, että nykyisin tiedetään enemmän kuin aiemmin myös toisten yksiköiden tapahtumista ja asioista. Intranetista on nykyisin mahdollista selata tuoreita tietoja, eikä aikaa kulu tietojen etsimiseen. Varsinaiseen tiedonkulkuun yksiköiden välillä ei sihteerien mielestä käytetä intranetia, vaan muita sähköisiä kanavia. Intranet on kuitenkin apuvälineenä esimerkiksi järjesteltäessä kokouksia. Eri yksiköistä koottujen henkilöiden muodostamien ryhmien ja tiimien uskottiin myös lisänneen yksiköiden välistä tiedon kulkua.

### Tekniset

Kuopion ryhmässä todettiin muiden yksiköiden sivuilla vierailtavan lähinnä vain silloin, kun siellä on jotain omaan alaan viittaavaa tietoa tai omiin tehtäviin liittyviä asioita. Muuten toisten yksiköiden intranetsivuilla vierailtiin harvakseltaan. Etusivua seuraamalla haastateltavat uskoivat saavansa tietoa riittävästi siitä, mitä talossa tapahtuu. Sähköiset kanavat ovat helpottaneet ympäristökeskuksen sisälläkin tietojen kulkua, kun asioita ei tarvitse laittaa postitse tai faxilla. Yhteydet ympäristökeskuksen ulkopuolisiin kohteisiin, kuten käräjäoikeuteen ja sen rekistereihin, ovat parantuneet ja siten helpottaneet työtä. Ympäristökeskuksen sisällä Kuopion tekniset eivät olleet huomanneet viestinnän lisääntymistä eri yksiköiden välillä.

Jyväskylässä ryhmä totesi tietojen yksiköstä toiseen välittyvän päälliköiden kautta. Lisäksi sihteeireillä on merkittävä rooli viestien lähettäjinä. Viestinnässä yksiköiden välillä ja joissain tapauksissa niiden sisälläkin koetaan olevan tietojen panttausta.

*Sitten joko tietosesti tai vahingossa (tietoja) kätetään sinne, et on helppo sillä tavalla niinku unohtaa. (H Jyväskylä)*

Tietojen perille menoa ei jyväskyläläisten mielestä vaivauduttu tarkistamaan. Työasioissa täytyi olla erityisen tarkkana sähköisten kanavien, kuten sähköpostin tai intranetin kanssa, mutta myös kahvipöytäkeskusteluissa ja muissa epävirallisissa kokoontumisissa. Kommunikointi organisaatiossa oli jyväskyläläisten mielestä suuntautumassa kohti sähköistä viestintää. Tätä he pitivät osittain hyvänä, mainiten Resson, mutta osittain tämä kehitys on heidän mielestään heikentänyt viestintää ja viestien kulkua.

### 6.2.3 Millaisia ongelmia intranetin käytössä koetaan?

Eri haastatteluryhmät esittivät kehitettäväksi seikoiksi hieman eri asioita. Osa ongelmista liittyi teknisiin seikkoihin ja käytettävyyteen, osa enemmän viestintä- tai organisaatiokulttuuriin.

#### Luonnontieteilijät

Luonnontieteilijöiden ryhmät sekä Kuopiossa että Jyväskylässä kertoivat negatiivisina seikkoina sähköpostin tukkeutumisen viesteillä, jotka eivät välttämättä edes koske kyseistä henkilöä. Toiselle tärkeät viestit muuttuvat toiselle roskapostiksi, kun asia ei kiinnosta vastaanottajaa. McDermott (1999, ks. luku 2.6) mainitsee, että tieto, joka on henkilölle epäolennaista hänen työnsä kannalta, muuttuu tietosaasteeksi. Informaation selkeä jaottelu organisaation eri kanavien välillä on merkittävää siksi, jotta organisaation sisällä mahdollistettaisiin tiedon muodostuminen. McDermott pitää tiedon muodostumisen edellytyksinä sekä informaatiota että ajattelua. Oikeanlaisen informaation levittäminen kohdennetuille ryhmille mahdollistaa siten informaation muuttumisen tiedoksi ja merkitykselliseksi henkilön työskentelyn kannalta. Tietoyhteiskunta-asian neuvottelukunnan raportin mukaan suomalaisissa organisaatioissa tietotulvasta kärsivät vain harvat ihmiset ja vain muutamalle prosentille suuret sähköpostimäärät aiheuttivat vaivaa työnteossa. (ks. luku 2.2)

Jyväskylässä mainittiin, että itse aiempaa helpommin lähettää viestin sähköpostilla ja tarkistaa jonkin asian, sillä aina ei intranetissa olevien tietojen tuoreutta voi tietää. Kuopion ryhmässä keskusteltiin, että olisi hyvä, jos sivuilla selkeämmin kerrotaisiin, mitkä sivut ovat päivitetty lähiaikoina. Intranetin myötä sisäinen tiedottaminen on lisääntynyt, mikä näkyy myös lisääntyneenä työnä, näin todettiin Kuopiossa. Resursseja tarvitaan kuopiolaisten mielestä enemmän, kun jokaisen tulee vielä omien töidensä lisäksi miettiä, mistä siinä tiedotetaan ja mistä ei. Ympäristöhallinnon intranet-työryhmän loppuraportissa (2000, 10) todetaan, että tulevaisuudessa asiakirjojen tuottaminen erikseen sähköisiin kanaviin tulee tarpeettomaksi, sillä kaikki työskentely tapahtuu verkkoympäristössä. Raportin mukaan asiakirjojen tuotanto, arkistointi ja jakelu ovat integroituneet saman välineen ja käyttöliittymän kautta tapahtuviksi.

Käyttäjä päättää tuottaessaan asiakirjan, missä se tulee näkymään ja kenellä siihen on katselu- ja muutto-oikeus. Kuopion haastatteluryhmän mukaan sähköiset kanavat tuottavat yhä lisätyötä, eikä tulevaisuuden integroitua käyttöliittymää vielä ole käytössä.

### Sihteerit

Kuopiossa sihteerit totesivat, että henkilöt jotka eivät käytä intranetia aktiivisesti voivat kokea jäävänsä paitsi tiedoista, jotka monesti löytyvät vain sähköisistä välineistä. Kaikilla työntekijäryhmillä ei sihteerien mukaan ole päivittäin mahdollisuutta tarkistaa asioita sähköisistä viestintäkanavista, jolloin perinteisemmät viestintävälineet muodostuvat tärkeiksi ja usein viestiminen on sihteerien hoidettavana.

*Joittenki kohalla se on just se pitäs itte se tieto sieltä hakkee, kun ei just joku tule korvaan sitä sopottamaan. (H Kuopio)*

Jyväskylän ryhmässä tietojen saatavuudesta todettiin, että laittamalla tietoa intranetiin ei välttämättä kaikki huomaa asiaa riittävän ajoissa (esimerkiksi koulutuksista). Toisaalta sähköpostilla viestiminenkään ei aina tuo toivottua tulosta. Ryhmä totesi, että on usein lähetettävä useita sähköpostiviestejä samasta asiasta, ennen kuin päästään haluttuun lopputulokseen. Jyväskylässä mainittiin, ettei kaikkien sähköisten viestintäkanavien seuraamiseen riitä aikaa. Kuopiossa todettiin, että koko ympäristökeskuksessa on kovin monenlaisia koneen käyttäjiä, ja monesti ärsyttävää heidän mielestään oli, että ihmiset eivät seuranneet sähköisiä kanavia riittävän usein. Toisaalta kaikki sihteeritkään eivät seuraa esimerkiksi foorumeissa käytävää keskustelua, sillä siellä käytävä tiedottaminen ja keskustelu oli monen mielestä liian harvoin päivittyvää. Tietojen päivittämisen ongelmat varsinkin intranetiin, kuka muistaa ja milloin, tulivat esille sekä Kuopion että Jyväskylän haastatteluissa.

Teknisinä ongelmakohtina Jyväskylässä todettiin, että tulostus ei kaikilla intranetsivuilla toimi. Myöskään selkeästi ei ole nähtävissä kuka päivittää ja ylläpitää mitäkin sivuja. Myös tietojen toimittamista intranetsivuille tai sähköpostijakeluihin tulisi jyvaskyläläisten mielestä kehittää, esimerkiksi koulutustietojen levittämisen mainittiin tällä hetkellä kaipaavan kehittämistä.

## Tekniset

Kuopion ryhmä kertoi ensimmäisten reaktioiden sähköisten viestimien lisääntyttä sisäisessä viestinnässä olleen vastustus. Heidän mielestään myös kokouksia on nykyisellään hieman harvemmin kuin aiemmin. Haastateltavat mainitsivat, että itse käyttävät enimmäkseen sähköpostia viestien lukemiseen ja intranetista tarkistavat etusivulta tuoreimmat asiat. Teknisten ryhmä totesi, että yksiköiden sivut eivät ole kovin informatiivisia, eikä esimerkiksi heidän edustamissaan yksiköissä oltu kovin paljon panostettu yksikön omiin intranet-sivuihin. Sähköisten kanavien käytön ongelmakohtina he mainitsivat, että vähemmän käyttäessä eivät taidot vahvistu ja unohtuvat sitten helposti vaikkapa lomien aikana. Teknisinä ongelmina kuopiolaiset mainitsivat, että uusien versioiden tullessa eivät taidot taas riitä asioiden löytymiseen ja aikaa kuluu paljon tietyn asian selvittämiseksi.

Jyväskylän ryhmässä esitettiin sähköisistä kanavista löytyvän useita ongelmakohtia. Ulkoasullisina seikkoina mainittiin koko Keski-Suomen ympäristökeskuksen etusivun oikealla puolella olevien uutisten vaihtumisen olevan hyvä asia, mutta vasenta puolta pidettiin tylsänä. Sivua kommentoitiin myös niin, että edellisessä versiossa tiedot olivat helpommin löydettävissä. Omia sivunkäyttö kykyjäkin epäiltiin, eikä sieltä tuntunut haastateltavien mielestä löytyvän asioita.

*Jos kauemmin pyörii netissä tulee huono omatunto, että eikö mulla oo muuta tekemistä.* (H Jyväskylä)

Atk-välineisiin haastateltavien mielestä löytyy organisaatiosta rahaa, mutta työntekijöiden palkkaamiseen ei. Sähköisen puolen viestinnästä haastateltavilta nousi kommentti, että

*Oppineen aika on mennyt hukkaan, kun näitä on väännetty. Näiden vääntämisestä ei ole apua konkreettiseen työhön mitä varten ollaan täällä.* (H Jyväskylä)

Organisaatioiden sähköisten kanavien, kuten intranetin kehityskaari alkaa yleensä melko yksinkertaisista palveluista työntekijöille. Pikkuhiljaa käyttömahdollisuuksia lisätään ja Rudnickin ja Shaferin (1999) mukaan intranetista muodostetaan kanavaa, joka ei vain välitä informaatiota vaan muodostuisi viestintäareenaksi, jota käyttämällä

työntekijät kokevat saavansa itselleen lisäarvoa (ks. luku 2.1.) Ympäristökeskusten Tiedosta tietoisuudeksi, Ympäristöviestinnän strategiassa (1997, 14) intranet, sähköposti ja foorumit muiden kanavien muassa katsottiin tärkeiksi kanaviksi kehitettäessä keskustelevaa, avointa, nopeaa ja tehokasta sekä rehellistä ja aitoa vuorovaikutusta organisaatiossa. Organisaation viestintäkulttuurin tulee olla tukemassa kaikkien viestintäkanavien käyttöä. Nonakan ym. (ks. luku 2) mukaan organisaation sisäisen tietämyksen olennaisina tekijöinä ovat yksilöiden henkilökohtaisten kokemusten ja tietojen asettaminen myös muille havainnoitavaan muotoon ja muiden kanssa kommunikoidessa myös uudet ideat voivat kehittyä ja johtaa mahdollisesti uusiin toimintamalleihin.

### **6.3 Millainen on sähköisten viestintäkanavien osuus arkipäivän työssä?**

Kuopiossa, Pohjois-Savon ympäristökeskuksessa, selkeästi käytetyimmäksi ja henkilöstön hyväksi kokemaksi välineeksi sisäisessä viestinnässä nousi intranet. Tämän avulla lähes kaikki haastateltavat kokivat saavansa tietoa koko talon tapahtumista ja kaikkia koskevista asioista. Lisäksi intranetin todettiin tasapuolistavan viestintää, kaikilla on nähtävillä sama tiedote heti, kun se on sivulle päivitetty. Jyväskylässä haastatteluihin osallistuneet totesivat lähes yksimielisesti, että tiedotuksesta suurin osa on siirretty intranettiin. Sähköisen puolen lisäksi ovat sitten keskustelut ja kokoukset.

Sähköpostin täytyminen viesteistä varsinkin loman aikana ärsytti sekä Kuopiossa että Jyväskylässä henkilöitä useissa haastatteluryhmissä. (Ks. luku 6.2.3) Sähköisten viestimien dominoiva asema viestinnässä tuli kaikkien ryhmien haastatteluissa esille. Sähköisistä välineistä sähköposti ja intranet olivat ehdottomasti käytetyimmät välineet ja foorumit vähiten haastateltujen käyttämiä. Tulokset vastaavat Mannisen (2001, ks. luku 2.5) tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan intranet on muuttanut ihmisten viestintä- ja työskentelytapoja organisaatiossa.

Mannisen (2001, 14–15) tutkimuksessa Jyväskylässä intranetissa käytettiin useimmiten hallintopalveluiden, johtoryhmän, ympäristötiedon tai ATK-asioiden sivustoja.

Kuopiossa ja Jyväskylässä tehtyjen haastattelujen perusteella intranetissa eniten käytiin oman ympäristökeskuksen etusivulla, hallintopalveluiden sivuilla ja käyttämässä resurssienvarausjärjestelmää, Ressua. Intranetissa on esihaastatteluun osallistuneiden henkilöiden mielestä eniten virallista ja asiallista tietoa, jota voi käyttää virka-asioiden hoitamiseen. Henkilöstölehden siirtyminen julkaistavaksi ainoastaan intranetissa on esihaastatteluun osallistuneiden mielestä vähentänyt lehden lukua.

Keski-Suomen ympäristökeskuksessa sähköiset kanavat eivät saaneet varauksetonta kannatusta, ja useimmissa haastatteluissa korostettiin kasvokkaisviestintää ja henkilökohtaisia kontakteja.

#### Luonnontieteilijät

Kuopion luonnontieteilijöiden ryhmä mainitsi sähköpostista, että vähemmän akuutti asia jää helposti vain tiedoksiannoksi eikä aiheuta sen suurempaa reaktiota. Henkilökohtaisempiin kontakteihin reagoitiin heidän mielestään helpommin, kuin sähköisien kanavien kautta tullessiin viesteihin.

Jyväskylän ryhmässä todettiin, että intranet on vähentänyt kirjallista postia ja tiedottamista. Nykyisin intranetista on saatavilla sellaisia tietoja, joita ei aiemmin ole ollut nähtävillä, kuten johtoryhmän ja yhteistyökomiteoiden kokousten pöytäkirjat. Keskustelussa kävi ilmi, että tärkein kanava viestimiseen on kuitenkin sähköposti. Henkilökohtainen viesti tulee huomatuksi helpommin. Lisäksi sähköpostiviestiin voi linkittää lisätiedoksi intranetsivuun viittaavan linkin, josta saa aiheesta lisätietoa. Lisäksi sähköpostia pidetään nopeampana välineenä, sillä intranetin tutkimiseen ei aina työaika riitä.

Kuopiossa sekä Jyväskylässä haastateltavat totesivat, että oma viestintäaktiivisuus on lähinnä sähköpostin myötä lisääntynyt. Sähköpostin kirjoittaminen käy helpommin, eikä esimerkiksi viestin rakennetta harkitse niin tarkkaan kuin perinteistä kirjettä kirjoittaessa. Sähköpostilla on myös edullisempi tavoittaa suurempikin määrä ihmisiä kerralla. Sproull ja Kiesler (1993, 42) toteavat, että lyhytaikaisten viestien, kuten

sähköpostien, lähettämiskynnys on matalampi kuin muita viestintäkanavia käytettäessä. Ihmiset sitoutuvat vähemmän siihen, mitä sanovat, kuinka sanovat ja millaisen palautteen heidän viestinsä saa sosiaalisessa ympäristössä.

### Sihteerit

Kuopiossa sihteerit muistuttivat, ettei kaikilla ole käytettävissään intranetia tai sähköpostia, jolloin muut kanavat viestinnässä tulevat luonnollisesti tärkeiksi. Sihteerit totesivat oman tehtävänsä silloin olevan tärkeiden tietojen välittämisen näille henkilöille tai ryhmille.

Sähköisten kanavien käyttötottumukset vaikuttavat siihen miten paljon näitä välineitä seuraa ja kuinka helpoksi sen kokee. Sihteerien ryhmissä sekä Kuopiossa että Jyväskylässä juuri sähköinen puoli koettiin työtä helpottavana ja nopeuttavana viestintäkanavana. Tosin iällä oli myös tämän ryhmän sisällä merkitystä siihen, kuinka mieluisasti eri sähköisiä kanavia käytettiin. Mikäli itse totesi käyttävänsä intranetia ja sähköpostia sekä keskustelufoorumeita paljon tai ainakin säännöllisesti oli havaittavissa selkeää ärsyntyä siitä, etteivät kaikki ympäristökeskuksessa seuraa esimerkiksi intranetissa olevaa materiaalia.

Jyväskylän ryhmässä todettiin, että intranetin sivut ovat tällä hetkellä niin sanotusti kylmiä sivuja. Niitä käytetään asioiden tiedottamiseen, muttei juurikaan luoda mahdollisuuksia viestintään tai pyritä luomaan vuorovaikutusta sivujen käyttäjien kanssa. Sähköpostia käytetään haluttaessa tavoittaa suurempia ryhmiä ja haluttaessa esimerkiksi selvennyksiä asioihin tai keskustelua. Foorumin käyttö ei sihteerien mielestä ole kovinkaan runsasta. Myös muissa haastatteluryhmissä todettiin sama asia. Foorumien käyttöä pidettiin periaatteessa helppona, mutta todettiin, ettei viitsitä käydä, koska siellä ei mitään uusia asioita ole. Lähinnä atk-puolen tiedotusta hoidettiin enemmän tämän kanavan kautta.

*Ite kyllä hirmu harvoin käyn siellä foorumissa. (H Kuopio)*

*Mä mitä laitan (sähköpostia) ni ne menee koko taloon ja sitten ne on semmosia, mitkä kumminkin pitää tietää ja mä tiän, että vähän lukevat foorumia. (H Jyväskylä)*

Perinteisinä kirjeinä tulee yksiköille ministeriöstä sekä Suomen ympäristökeskukselta tiedotteita, jotka esimerkiksi ympäristönsuojeluyksikössä sijoitetaan käytävällä oleviin mappeihin, josta ihmiset niitä voivat käydä lukemassa. Kiertävistä paperisista tiedotteista ei kovin moni eri haastatteluryhmissä maininnut. Lähinnä asia nousi esiin silloin, kun todettiin näiden paperisten tiedotteiden vähentyneen huomattavasti. Sihteerien ryhmässä tuotiin esiin, että paperisia tiedotteita tuli luettua harvemmin. Nykyisin useimpien asioiden löytyessä intranetista niihin voi palata uudelleen ja lukea silloin, kun itsellä siihen on aikaa. Toisaalta tämä ei hidasta muiden tiedonsaantia, kun asia löytyy intranetista.

Sähköposti oli mainittu haastatteluissa usein intranetin kanssa yhdeksi tärkeimmistä työvälineistä. Sähköpostia ainakin lukivat kaikki, vaikka eivät itse niin aktiivisesti viestejä lähettäisikään. Yleinen piirre sähköpostin käytössä oli se, että sen avulla saatettiin lähestyä ihmisiä helpommin silloin, kun asialla ei ollut niin kiire. Kiireellisimmissä asioissa lähestyttiin puhelimitse tai henkilökohtaisella käynnillä.

Jyväskylässä sihteerit toivat esille, että heille sähköposti on tärkeä kanava silloin, kun täytyy saada ihmiset kiinni nopeasti. Sähköpostin hyvä puoli on myös se, että sillä on mahdollisuus rajata jakelu koskemaan vain jotain osaa henkilöstöstä tai kaikkia. Intranet on sihteerien mielestä tärkeä väline ajankohtaisten asioiden välittämisessä, jossa varsinkin ilmoitustaululta uusimmat asiat erottuvat vaihtuvien päiväysten perusteella helposti. Toistaiseksi sihteerien ryhmän kokemusten perusteella ihmiset tavoittaa nopeammin sähköpostilla, koska intranetia eivät kaikki käy lukemassa läheskään päivittäin. Koulutuksista tuleva tieto on heidän mukaansa yksi esimerkki siitä, että viestintä ei aina tavoita kohdettaan. Koulutussihteeri lähettää tiedot sihteereille, jotka jakelevat tiedot omilla listoillaan eteenpäin. Koulutuksista on tietoa myös intranetissa ja painettuina julkaisuina, mutta näidenkään avulla haastateltavat eivät uskoneet kaikkien saaneen tietoa koulutuksista.

*Kyllä siinä joku sääntö on, kuka se niitä. Joka on vastuuhenkilönä siinä tilaisuudessa ni sekä se laittaa ajankohtaisiin tapahtumiin? Mutta ne tahtoo olla monesti nii kiireisiä, että kunne viimepäivinä vielä järjestelee niitä tilaisuuksia, ni ei ne muista, että tämmönen pitäs. (H Jyväskylä)*

Kuopiossa sekä Jyväskylässä intranetin päivitysasias mainittiin sekä aikaa vievinä sekä järjestelyiltään hieman sekavina. Päivitysongelmat koskevat myös foorumia, ja vähentävät kanavan käyttöä (ks. luku 6.2.3).

### Tekniset

Kuopiossa yhdeksi tärkeimmistä viestintäkanavista mainittiin sihteerit, ottamalla heihin yhteyttä haastateltavat totesivat saaneensa hyvin tietoja. Jyväskylässä ryhmä piti intranettiin koottua materiaalia osana organisaatiossa käytävää valtapeliä. Tämä nähtiin osana päällikkövirastomaisuutta, josta esimerkkinä mainittiin, että ylhäältä on jokaiselle yksikölle tullut käsky tehdä yksikölle omat intranet-sivut.

Teknisten haastatteluryhmissä sekä Kuopiossa että Jyväskylässä nousi muita ryhmiä selkeämmin esille se, että henkilön omat viestintätottumukset vaikuttavat paljon heidän suhtautumiseensa eri viestintävälineitä kohtaan.

*Kirjoituksen tuottaminen työstää tekstiä ja viestinnästä jää ahaa –elämys pois. (H Jyväskylä)*

*Kun oon tämmönen jurokki enkä mikään keskustelija, mutta ainakin istun siellä toisten kanssa samassa pöydässä. (H Kuopio)*

Molemmissa teknisten ryhmissä viestinnän siirtyminen sähköpostiin yksikön sisälläkin huolestutti haastateltavia. Jyväskylän ryhmässä esitettiin, että työnantaja painottaa nykyisin sähköisiä välineitä selkeästi aiempaa enemmän. Aidoimmat viestintätilanteet he kokivat kuitenkin syntyvän kahvipöytäkeskusteluissa. Sähköisten välineiden hallitsevuus aiheutti haastateltaville harmia.

*Joku asia menee ihan ohi, kun siihen pitäis kiireesti reagoida. (H Jyväskylä)*

Jyväskylän teknisten ryhmä mainitsi varsinaisesta ympäristökeskuksesta muualla sijaitsevien yksiköiden tiedonsaannin kannalta tärkeäksi ns. kenttäpojat. Kentällä työskentelevien henkilöiden välityksellä viestit kulkevat eri tahojen välillä myös virallisten reittien ohi. Näissä todettiin myös olevan oma riskinsä siinä, missä muodossa viestit aina saavuttavat eri yksiköt.

## 6.4 Kuinka sähköiset viestimet esiintyvät yhteisen todellisuuden kokemisessa?

Kuopiossa sekä Jyväskylässä haastatteluryhmät osasivat kertoa ympäristökeskuksen toiminnan tarkoituksen. Osa eritteli tehtävät selkeämmin toisistaan osa antoi suuremman kokonaisuuden käsittävän vastauksen. Ainakaan yleisimmistä päämääristä haastatelluilla ei tuntunut olevan epäselvyyksiä.

Kuopiossa intranet on omalta osaltaan tuonut lisäyksen ympäristökeskuksen tehtävästä ja tavoitteista käytävään keskusteluun. Strategiatyöryhmä on laittanut intranettiin oman versionsa henkilöstön kommentoitavaksi. Asia tuli esille kaikissa haastatteluryhmissä ja osa oli käynyt strategian lukemisen lisäksi myös kommentoimassa sitä. Jyväskylässä ympäristökeskuksen tarkoituksen ja tehtävän määrittely onnistui sujuvasti kahdella ryhmällä kolmesta.

Kuopion sekä Jyväskylän haastatteluissa oli havaittavissa, että haastateltavat pyrkivät miettimään virallista lausumaa ympäristökeskuksen visiosta ja strategiasta eivätkä luottaneet omaan näkemykseensä ja tietoonsa. Jyväskylässä viestintä tuli osana tarkoitusta esille esihaastatteluryhmässä. Vastaajilla ei juurikaan ollut tietoa tulevaisuuden näkymistä.

*Mikä milloinkin on ajan henki. (H luonnontieteilijät Jyväskylä)*

Pohjois-Savossa sekä Keski-Suomessa ympäristökeskusten henkeen vastaajat olivat kuitenkin melko tyytyväisiä.

*Ainahan sitä sattuu näitä, kenellä ei mee kemiaat yhteen, mutta yleisesti ottaen hyvä henki. (H sihteerit, Kuopio)*

*Keskimmäärin huomioidaan ihan hyvin toisen ryhmän toiminta ja myöskin arvostetaan toisen ryhmän toimintaa. (H luonnontieteilijät Jyväskylä)*

Tuomalla organisaation sisäiseen keskusteluun asioita sekä virallisissa että epävirallisissa kanavissa luodaan yhteisiä näkemyksiä ja toimintamalleja organisaation käyttöön. Viestintäteknologiat voivat olla auttamassa yhteisen hengen levittämisessä, mutta niillä ei pystytä luomaan yhteishenkeä, mikäli se organisaatiosta tai ryhmältä puuttuu. ( ks. luku 2 Nonaka ja Takeuchi (1995), 2.3 McDermott (1999) ja Orlikowski)

## Luonnontieteilijät

Kuopion ryhmässä ympäristökeskuksen päämäärät ja tarkoitus oli selkeästi mielessä. Ainoastaan tässä haastatteluryhmässä tuli ympäristökeskuksen tehtävinä esille sekä tiedottaminen että asenteisiin vaikuttaminen. Talon sisällä tehdään suuri määrä erilaisia raportteja ympäristön tilasta ja haastateltavien mielestä näiden tietojen käyttöä tulisi tehostaa. Esimiesasemassa ja ympäristökeskuksen johtoryhmässä työskentelevä henkilö toi esille, että henkilöstöllä tulisi olla riittävän laaja ja kokonaisvaltainen näkemys ympäristöstä, eikä vain omaan työhönsä liittyvistä asioista. Tähän pyritään hänen mielestään myös strategiatyössä, jossa painotetaan, että henkilöstölle muodostuisi yhteinen näkemys organisaation tehtävistä, päämääristä sekä tavoitteista. Haastatteluryhmä piti työilmapiiriä, talon henkeä, hyvänä. Ihmiset auttavat työasioissa toisiaan, eikä näissä asioissa salailua ole ilmennyt. Kokemuksia hallinnollisissa ja strategisissa asioissa salailevasta ilmapiiristä sitä vastoin on. Ilmapiirissä todettiin aina löytyvän parantamisen varaa ja osaltaan resurssipulan aiheuttama tiukka työtahti näkyy myös ympäristökeskuksen hengessä. Sähköisellä puolella Muikkuverkon (intranet) etusivu on osaltaan luomassa yhteishenkeä, sillä siellä käsitellään yhteisiä asioita. Intranetiin viime aikoina ilmestyneet myös henkilökohtaisemmat asiat ja ilmoitukset saivat haastateltavilta positiivisia kommentteja. Näiden avulla he uskoivat ilmapiiristä muodostuvan läheisemmän, vaikkei koskaan päästäisikään tunteeseen yhdestä suuresta perheestä.

Kuopion luonnontieteilijät mainitsivat, että sähköisissä kanavissa on mahdollista järjestää keskustelua tai ottaa kantaa organisaation asioihin, mutta tärkeimpänä viestintäkanavana he pitivät kokouksia. Näissä on mahdollisuus tuoda esiin useita näkökulmia ja ongelmakohtia, joista voidaan yhteisesti keskustella.

Jyväskylässä taas tuli esille, että strategiasta ei ole selkeästi tietoa intranetissa. Johtoryhmän pöytäkirjoista sen sijaan suunnitelmista voi lukea. Toisaalta muiden ryhmien asioista ja siten koko ympäristökeskuksen tulevaisuudesta ei niidenkään kautta saa aina selkeää kuvaa.

*Toisten ryhmien rahankäyttö, ni se ei oikeestaan liippaa meitä, enkä oikeestaan ymmärrä ees mistä puhuvatkaan... ni on täyttä hepreea.*  
(H Jyväskylä)

Jyväskylässä todettiin, että strategiasta viestitään yleensä yhteisissä kokouksissa, päällikön välityksellä omissa yksikön kokouksissa tai henkilökohtaisissa keskusteluissa. Toisinaan johto viestii alaspäin myös sähköpostitse, joko jakeluna kaikille tai jollekin tietyille ryhmälle.

### Sihteerit

Sihteerit kertoivat Kuopiossa, että ympäristökeskuksen tulevaisuuteen liittyvistä asioista keskustellaan yksikkökokouksissa päällikön kanssa. Intranetista löytynyt strategian luonnosteluvaihe oli huomattu myös tässä ryhmässä. Strategialuonnos oli ollut käsittelyssä yksikkökokouksissa, joissa sitä oli käyty tarkemmin läpi esimiehen kanssa. Kokouksissa käytettiin intranetissa ollutta materiaali, sillä luonnosta ei ollut muualta edes saatavilla. Sihteerit mainitsivat ainoana ryhmänä sen, että johdon käyttämät lyhyet puheet intranetissa saivat kannatusta ja toivomuksen, että niitä tulisi muutaman kerran vuodessa intranetiin luettavaksi myös jatkossa. Tällä kertaa johdon puheenvuoro johtui epävarmasta taloudellisesta tilanteesta, mutta jatkossa niitä toivottiin tasaisin väliajoin kertomaan organisaation tulevaisuudesta. Yleensä avoimuutta suunnitelmista kaivattiin lisää. Salailevan tunnelman todettiin heikentävän työpaikan ilmapiiriä.

*Aika paljon riippuu esimiehen luonteesta, että miten paljon haluaa yksikkönsä palavereja vetäessään sitten kertoa.* ( H Kuopio)

Kuopiossa sihteerien haastatteluryhmä mainitsi talon henkeä kysyttäessä ensimmäisenä kuppikuntaisuuden. Heidän mielestään ympäristöpiirin ja lääninhallituksen ihmiset vielä erottuvat toisistaan. He myönsivät, että tällaista ilmapiiriä ylläpidetään ja toivat myös esille, että se on väärin. Yhteishenkeen heidän mielestään kuuluu se, että työtä saa tehdä vapaasti, eikä, kuten he asian mainitsivat, herran pelkoa ole. Hyvää yhteishenkeä mainittiin muun muassa intranetin tuovan pienillä seikoilla, kuten yhteiset ilmoitukset vaikkapa ennen vappua työajan aikaisemmalla loppumisella. Intranetissa uskalletaan

esittää myös henkilökohtaisempia ja pehmeämpiä asioita. Näiden seikkojen koettiin olevan tärkeitä yhteishengen rakentajia.

Jyväskylässä sihteerien ryhmässä ei noussut esille selkeää näkemystä ympäristökeskuksen tarkoituksesta. Sihteerit kuten luonnontieteilijätkin muistivat 1-3 kertaa vuodessa johtajan pitämät infotilaisuudet, joissa kerrotaan tulevaisuuden suunnitelmista hieman pidemmällä tähtäyksellä. Äskettäin tehtyä palvelusitoutumusta pidettiin niin ylevänä, ettei se käytännössä tule koskaan toimimaan kuten on ajateltu. Keskustelu palasi vielä myöhemmin takaisin strategia-kysymykseen. Haastateltavat kertoivat, että selkeän määritelmän tietämättömyyden takana ei välttämättä ole kiinnostumattomuus, vaan luottamus johtoon ja johtoryhmään, että he huolehtivat talon toiminnasta ja henkilöstön töiden säilymisestä.

Sihteerit mainitsivat, että henkilöstölehden siirto ilmestymään vain sähköisesti on karsinut sen lukemista ainakin haastateltujen ryhmässä. Myöskään muiden ympäristökeskusten lehtiä ei juurikaan lueta, vaikka sekin mahdollisuus intranetissa olisi. Yhteiset kokoukset sekä puskaradio ovat edelleenkin monien asioiden tiedotuskanavia.

#### Tekniset

Tekniset sekä Kuopiossa että Jyväskylässä mainitsivat ympäristökeskuksen asemasta julkisen vallan käyttäjänä ja toimijana lainsäätäjän määrittämiä tehtäviä toteuttaen.

Jyväskylän ryhmässä, kuten esihaastattelussakin mainittiin erilaiset ilmapiiriä mittaavat kyselyt, joita on ympäristökeskuksessa tehty. Nämä osoittavat, että ongelmia on, mutta haastateltavien mukaan konkreettisiin toimiin näiden poistamiseksi ei ole päästy. Näistä asioista käydään henkilöstön keskuudessa keskustelua, mutta niiden paikkana ovat useimmiten kahvipöydät eivätkä sähköiset kanavat.

*Hyvä, että talo vielä uskaltaa kysellä. Mutta tota, jotenkin pitäisi uskaltaa avoimemmin puhua niistä (ongelmakohdista). (H Jyväskylä)*

Kuopiossa keskusteltiin siitä, että monesti intranetissa ei edetä etusivua pidemmälle ja siten ainoastaan ajankohtaiset etusivulle linkitetyt raportit tulee luettua. Johtokunnan kokouksista kirjoitettuihin pöytäkirjoihin tutustumiseen haastateltavilta löytyi

mielenkiintoa. Kokouksissa esimies kertoo ympäristökeskuksen suunnitelmista. Tässä haastatteluryhmässä pidettiin ympäristökeskuksen suunnitelmista tiedottamista jo nykyisellään riittävänä. Työhön liittyvät asiat tulevat hoidettua ja he katsovat, ettei heidän tehtäviinsä edes kuulu pitkälle menevien suunnitelmien hahmottaminen tai tekeminen.

Organisaatiota koskevat suuret asiat, kuten strategiset suuntaukset, eivät Kuopion teknisten mielestä kuulu henkilöstölle heti tiedotettaviin asioihin, varsinkaan johtoryhmän niitä vielä käsitellessä. Tässä ryhmässä haastatellut kuuluivat selkeästi iäkkäämpiin haastateltaviin ja mainitsivat tässä itsekkin, että tilanne ennemmin hiljaisesti hyväksytään, mutta 20-vuotta aiemmin samaa asiaa kysyttäessä olisivat vastaukset voineet olla toisenlaisia.

*Semmoset yleiset jutut on tuolla mein Muikkuverkossa, mutta sitten monta muuta asiaa mitä pitäis tietää ni niitä ei kyllä henkilökunta, me, kuulla. (H Kuopio)*

Kuopiossa tekniset mainitsivat tehtävänsä ja kanssakäymisensä rajoittuvan usein oman yksikön sisään ja siellä he kokivat yhteishengen olevan hyvä. Haastateltavat mainitsivat toisinaan toiminnassa havaittavan virastokankeutta asioiden hoidossa. Aikaisempiin toimintakulttuureihin viitaten he uskoivat useampien kokousten ja vapaamuotoisten keskustelujen ylläpitäneen paremmin yhteishenkeä. Heidän mielestään liiallinen viestinnän siirtyminen sähköiseen muotoon vaikuttaa yhteishenkeen negatiivisesti. Haastateltavat toivat esille, että yhteishenki on hyvin herkkä muutoksille.

*Jos kemiat ei toimi, ei auta vaikka hampaat irvessä yrittäs. (H Kuopio)*

Jyväskylässä teknillisen koulutuksen saaneet haastateltavat esittivät, että yhtä tärkeää kuin ymmärtää organisaation rooli on myös ymmärtää oman työnsä merkitys kokonaisuudelle. Esimerkkinä tästä oli laboratorion kokeiden merkitys projektissa, johon tietoja käytetään. Keskustelut ja kokoukset olisivat haastateltavien mielestä kanavia tietojen välittymiseen eri projektien aikana.

Jyväskylässä huomautettiin, että talon ulkopuoliset tahot voivat myös vapaa-aikana kysyä ajankohtaisten asioiden etenemistä ympäristökeskuksessa, eikä näistä välttämättä

talon omalla väellä ole mitään käsitystä. Tässä ryhmässä esitettiin kritiikkiä ympäristökeskuksen strategiatyötä kohtaan.

*Johtoryhmä ja henkilöstön edustaja menee johonkin Peurunkaan ja keskustele siellä ja sitten tieto tulee oman päällikön kautta suodatettuna, kuinka ne on asiasta keskustellut. Eli henkilöstö ei sitoudu siihen sillä tavalla. (H Jyväskylä)*

Strategiaan liittyviä asioita tipotellaan Jyväskylän teknisten mielestä liian myöhään, jolloin kokonaiskäsitystä tulevaisuudesta ei synny. Johtoryhmän pöytäkirjojen saanti intranetin kautta on parantanut tiedonsaantia, mutta usein varsinkin strategioiden tekstit koetaan niin vaikeiksi.

*Pitää olla hirveän skarppina, että rivien välistä huomaa sen linjan (H Jyväskylä)*

Jyväskylässä mainittiin vielä, että johto antaa ristiriitaista tietoa organisaation tulevaisuudesta, mikä vaikuttaa myös yksikön henkeen. Eri yksiköiden toiminnan muuttumista koskevat asiat eivät ole haastateltavien mielestä selkeästi esitettyjä, jolloin huhut alkavat liikkua siitä, mitä tapahtuu ja häiritsevät myös työn tekemistä. Schererin (1995) mukaan avoimuus koskee koko organisaatiota ja kaikkea sen viestintää. Yhtenäinen viestintä on pohja luottamukselle niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Organisaation sisällä yhteiseen tulevaisuuden kuvaan päästään Doughertyn tutkimuksen mukaan silloin, kun henkilöstöllä on käsitys nykytilasta ja mahdollisista uhkista, toisaalta muutosvalmiudesta ja halukkuuteen keskustella näistä asioista avoimesti yhdessä. (Ks. luku 2.4 Scherer ja 2.6 Dougherty.)

#### 6.4.1 Toimiiko intranet ideoiden syntypaikkana?

Kaikki haastateltavat ryhmät olivat yksimielisiä siitä, etteivät sähköiset kanavat, intranet, sähköposti tai foorumit juurikaan innoita heitä uusien ajatusten kehittelyyn tai niiden muille välittämiseen. Intranetia ja muita sähköisiä kanavia pidettiin kaikissa ryhmissä apuvälineenä. Nykyisellään sähköpostia esimerkiksi käytetään esimerkiksi ongelman kertomisessa muille ja sitä kautta voidaan pyrkiä asiaa ratkaisemaan. Kautto-Koivula (2001) on maininnut, että toisin kuin useimmiten organisaatioissa ajatellaan, eivät suuret tietokannat ole uuden tiedonluonnin kannalta tärkeimpiä vaan ihmisten muodostamat verkostot (ks. luku 2.6). Viestintäteknologia voi toimia välittäjänä ihmisten kesken ja mahdollistaa vuorovaikutteisen ajatustenvaihdon (ks. luku 2.5).

##### Luonnontieteilijät

Kuopion haastatteluryhmä totesi, että eri kanavien hyödyntäminen riippuu uuden idean syntyhetkestä. Usein uusia ideoita syntyy keskusteluissa tai kokouksissa, joissa ihmiset ovat kasvotusten ja tuovat ajatuksiaan julki. Kasvokkaisviestintätilanteissa asia on pinnalla ja ideoita voivat kaikki esittää. Sähköisiä välineitä ei ole organisaatiossa mielletty käytettäväksi aivoriihille sopivana paikkana.

Jyväskylässä todettiin ideoiden, jotka liittyvät työhön tai yksikön sisäisiin toimintoihin, tapahtuvan useimmiten keskusteluissa tai yksikkökokouksissa. Tietokoneohjelmiin tai muihin teknisiin seikkoihin liittyviä asioita voisi tosin hyvin käsitellä nykyistä enemmän foorumeissa.

##### Sihteerit

Kuopiossa sihteerit kertoivat, että useimmiten ideat pulpahtavat esille suusanallisissa keskusteluissa. Toisaalta tutun yhteisön sisällä myös sähköposti on uusien ideoiden muokkaamispaikka. Kynnys laittaa intranetiin tai foorumin palstalle jokin oma idea tuntuu suurelta, ainakin omissa nimissä lähetettynä. Toisaalta nimettömästi useimmat olivat valmiita vastaamaan esimerkiksi intranetissa taloa koskeviin gallupeihin.

Jyväskylässä sihteerit kaipasivat foorumeihin lisää toimintaa. Heidän toiveenaan oli, että foorumeissa voisi olla neuvoja ja siellä voisi esittää kysymyksiä muille. Näin voitaisiin välttää päällekkäistä työtä, jos jollakin on olemassa ratkaisu johonkin ongelmakohtaan. Työnteon teknisten kysymysten kannalta uusia ideoita toivottiin enemmän käsiteltäväksi juuri keskustelupalstoilla tai sähköpostilistoilla.

### Tekniset

Kuopiossa haastatteluryhmä totesi, että kysymyksiä nousee enemmänkin teknisissä koneen käyttöön liittyvissä asioissa ja niihin apu löytyy useimmiten työtovereilta. Työhön ja organisaatioon liittyviä asioita heidän mielestään tulee käsitellä enemmän perinteisissä keskusteluissa. Foorumien lukeminen on heiltä jäänyt lähes kokonaan ja tämän seikan muuttamiseksi kaivattaisiin näiden sisällöstä saman tyyppistä rakennetta, kuin intranetin etusivulla on. Intranetin etusivu saikin kiitosta, sillä sitä seuraamalla haastateltavat tunsivat pysyvänsä asioiden tasalla. Keskusteluryhmiin kirjoittamisesta he totesivat, että työtehtävien kapeuden vuoksi kanavat tulisi saada koko ympäristöhallinnon välineiksi, jolloin keskusteluun saataisiin myös lisää asiantuntemusta. Haastateltavat pitivät hyvänä sitä, ettei viestintä ole mennyt pelkästään sähköiseen muotoon.

Jyväskylässä esitettiin, että intranet ei ole ratkaisu ideoita etsittäessä. Haastateltavat totesivat, että ideoiden tyrehdyttäjä on jossain muualla kuin intranetissa, jota pidettiin sen sijaan ideoiden levityksen apuvälineenä.

Teknillisen koulutuksen saaneet totesivat sekä Kuopiossa että Jyväskylässä, että tärkeintä on sähköisten kanavien helppokäyttöisyys. Nykyisen kanavat riittävät heidän mielestään hyvin tiedonsaantiin, eikä ainakaan lisää kanavia kaivata.

#### 6.4.2 Millaiseksi haastateltavat haluaisivat kehittää intranetia?

Haastatteluryhmissä sähköisen viestinnän kehittämiseksi ideat viittasivat siihen, että intranetin tulisi olla elävä väline, mutta uusiutumista ei saisi olla kerralla liikaa. Nykyisellään intranetia kommentoitiin, että se on

*enemmän sellaista yleistä tiedottamista, ei keskustelua. Keskustelua käydään sitten muissa yksikön kokouksissa ja muissa ja se jää sitten usein sinne.* (H esihaastattelu, Jyväskylä)

Kuopiossa sekä Jyväskylässä selkeästi positiivisina seikkoina intranetissa koettiin sen ajankohtaisuus ja talon tapahtumatietojen leviäminen kaikille sitä kautta. Tärkeimmäksi henkilökohtaiseksi viestintävälineeksi nousi useimpien haastateltavien mielestä sähköposti ja Ressu.

Organisaation viestinnässä eri sähköisten kanavien profiilit kaipaavat useimpien haastateltavien mielestä selkeyttämistä. Tietoa on paljon, mutta selkeyttä siitä, mitä mistäkin löytyy puuttui vastaajien mielestä juuri sähköisten viestimien kohdalla.

#### Luonnontieteilijät

Kuopion ryhmässä todettiin, että intranetista tulee vähän etsittyä uusia kohteita. Sivuilla, joilla on tottunut käymään tulee käytyä, muttei uusia sivuja juuri tule etsittyä. Haastateltavien mielestä uudistukset kuuluvat sähköisiin viestimiin, mutta liian suuria muutoksia ei pitäisi tehdä, jottei käytettävyys ja tuttuus häviä.

Kuopiossa sekä Jyväskylässä sivujen päivittäminen koettiin hieman heikoksi.

*Sivu saattaa päällepäin olla ihan samannäköinen kuin aiemmin, mutta tieto on muuttunut joiltakin osin.* (H Jyväskylä)

Jyväskylässä keskusteltiin siitä, että on tärkeää huolehtia päivitettyjen sivujen selkeästä näkymisestä. Sivujen päivittäminen lisää niiden mielenkiintoa sekä hyödynnettävyyttä.

## Sihteerit

Kuopiossa kehitysideoina esitettiin konkreettisia asioita, kuten foorumiin laitettavia vinkkejä, joista olisi kaikille hyötyä ja innostaisi siten myös käyttämään tätä kanavaa. Sähköisillä ohjeilla vältettäisiin sihteerien mielestä turhaa päällekkäistä työtä ja nopeutettaisiin työntekoa, kun samoja asioita ei tarvitsisi kaikkien pohtia.

Jyväskylässä ryhmä totesi intranetin olevan erityisen tärkeä työväline ja siksi myös sivujen olisi tärkeää olla ajan tasalla. Sivujen päivittäminen kuului joillekin osana työnkuvaa ja päivittämisasiasta kommentoitiin, että aina ei muilta töitä ehdi kaikkea hoitaa.

*Ois nii kiva, jos ois vaan yks ainoa paikka eikä monia. Mä en ainakaan tykkää, että on niin monia reittejä.* (H Jyväskylä)

Sähköpostissa, foorumeissa ja intranetissa käytävää viestintää tulisi joiltain osin selkeyttää, päällekkäisyyttä ei pidetty hyvänä asiana ja toisaalta kaivattiin helpoutta.

## Tekniset

Kuopiossa sähköisten kanavien toivottiin muodostuvan samanlaisiksi työkaluiksi kuin vasara tai leka. Sähköisten kanavien käytön suhteen tärkeintä on se, että sieltä löytää haluamansa tiedot mahdollisimman helposti ja saa itse viestittyä tarvitsemansa asiat tehokkaasti ja nopeasti. Mielenkiintoa varsinkin foorumeita kohtaan voisi ryhmän mielestä nostaa sillä, että sieltä löytyisi enemmän henkilökohtaisesti mielenkiintoisia asioita.

*Kiireesti oon tullu pois (foorumit) kun joskus oon eksynyt. Ei ne oo, kyllä ne on nuorempien asiaa harrastavien kanava.* (H Kuopio)

Sähköisiä kanavia pidetään enemmän organisaation nuorten työntekijöiden asiana, eikä itse välttämättä halua tuottaa sisältöä intranetiin tai foorumeihin. Sähköpostia sen sijaan kuopiolaiset käyttävät työnsä puolesta usein.

Jyväskylässä sähköisiä kanavia ei pidetty oman työn kannalta kovin merkittävänä viestintäkanavana tai työympäristönä. Kehittämissideat sähköisissä kanavissa

kohdistuivat enemmän organisatorisiin seikkoihin, kuten resursseihin tai koulutusten järjestämiseen. Intranetin osalta haastateltavien mielestä ei ole löydetty sellaista sisältöä, joka todella vastaisi työn vaatimuksia ja sähköisistä kanavista varsinkaan foorumeita ja intranetia ei nähdäkään kovin merkittävänä tekijänä oman työn kannalta. Viestimiseen sähköisten kanavien kautta käytetään kuitenkin paljon voimavaroja ja Jyväskylän teknisten ryhmässä ei tälle nähty perusteluja. Resursseja tulisi heidän mielestään suunnata muualle, kuin sähköisten kanavien ylläpitoon ja kehittämiseen.

*Ymmärrän jos huvi ja urheilutoimikunnassa käytetään aktiivisesti intranetsivuja, mut sitten kun mennään konkreettiseen työhön ni ei se siihen kyllä sovellu, että kyllä se täytyy näitä vanhoja konsteja käyttäen saada se asia hoitumaan. (H Jyväskylä)*

Koulutuksen osalta jyvaskyläläiset pitivät järjestelyjä ontuvina siltä osin, että kaiken tasoiset tietokoneiden käyttäjät ovat samassa tilaisuudessa, jolloin osalle asia saattaa olla itsestään selvää ja osalle hyvin vierasta. Haastateltavat kokivat ongelmaksi myös sen, että monet seikat sähköisten viestimien käytössä unohtuvat, mikäli niitä ei tarvitse jatkuvasti käyttää.

## **7 TULOSTEN TARKASTELUA**

Organisaation työntekijöiden viestinnästä Hinds ja Kiesler (1999, 211) ovat todenneet, että: ”In the early days of computers, visionaries foresaw offices and factories humming with self-propelled robots. Today, a more likely vision has the firm humming with communicating employees.” Hindsin ja Kieslerin näkemys organisaatiossa viestivistä työntekijöistä pitää sikäli paikkansa, että enenevässä määrin organisaation kaikki työntekijät osallistuvat jollain tavoin viestintään. Osa työntekijöistä viestii sähköisiä osa perinteisempiä kanavia käyttäen. Tietoisesti tai tiedostamattaan henkilöstö valitsee eri kanavien välillä, jotta saisivat tehtäviä hoidettua. Henkilökohtaisilla totumuksilla sekä organisaation viestintäkulttuurilla on omat osuutensa viestinnässä, yhtäläillä kun teknologian rajoitteilla ja mahdollisuuksilla.

### **7.1 Millaisia mielikuvia ja käsityksiä esiintyy sähköisistä viestintäkanavista?**

Suurin osa haastatelluista pitää sähköisiä kanavia tärkeinä oman työnsä kannalta. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan pitäneet intranetia pelkkänä ajansäästönä, vaan useissa kommentteissa viitattiin siihen, ettei ole aikaa surfata intranetissa ja etsiä mitä siellä on. Sähköisten kanavien kehittäminen tehokkaaksi viestintäkanavaksi ja työkaluksi edellyttää, että henkilöstön käyttö- sekä sisällöntuottamistaidot huomioidaan

koulutuksissa. Sähköiset kanavat toimivat haastateltavien mielestä parhaimmillaan sekä tuoreiden tietojen levittämisyälänä että erilaisten tiedostojen arkistointipaikkana.

Haastatelluista ryhmistä luonnontieteilijät painottivat eniten sosiaalisten suhteiden merkitystä. Kokouksissa käytävät keskustelut olivat heidän mielestään sähköisiä kanavia parempia paikkoja keskustella organisaatiolle merkityksellisistä asioista. Luonnontieteilijät toivat ainoana ryhmänä esille, että sähköpostin avulla asioita voidaan laillistaa ja dokumentoida. Asioiden tallentaminen tai niiden printtaaminen paperille tuo suullisestikin sovituille asioille painoarvoa enemmän, kuin asian jäädessä pelkästään suullisen keskustelun varaan. Tämä on merkityksellistä varsinkin silloin, kun viestintä yksilöiden tai yksiköiden välillä ei toimi.

Teknillisen koulutuksen saaneiden ryhmä Jyväskylässä esitti, että sähköisten kanavien merkitys on kasvanut ehkä liiankin merkittäväksi, eikä sosiaaliin suhteisiin näin jää aikaa tai kiinnostusta. Henkilökohtaisilla viestintätavoilla on teknisten mielestä kuitenkin merkitystä siihen kuinka käyttää varsinkin uusia viestintävälineitä. Omat käyttötottumukset vaikuttavat siihen, millaisia viestintävälineitä mieluiten käyttää. Mikäli itsellä on epävarma olo oman ilmaisun rikkaudesta sähköpostin käytössä, valitsee ehkä herkemmin Daftin tutkijakumppaneidensa kanssa kehittämän viestintävälineiden monipuolisuuden teorian mukaan välineen, jossa pystyy välittämään enemmän sosiaalista vuorovaikutusta (ks. luku 2.5).

Haastatteluissa tulivat esille myös saman välineen erilaiset merkitykset. Sihteerien ryhmät osoittautuivat molemmissa alueellisissa ympäristökeskuksissa myötämielisimmiksi sähköisten kanavien käyttäjiksi. He kertoivat tarvitsevänsä työssään muita ryhmiä enemmän sähköisiä kanavia ja välittävänsä näiden kautta myös muita enemmän tietoja. Kuitenkin organisaatioiden välillä oli selkeä ero siinä, millaisissa tilanteissa sähköpostia käytetään. Pohjois-Savon ympäristökeskuksen sihteerit kertoivat käyttävänsä sähköpostia sellaisten asioiden käsittelyyn, jotka eivät ole kovin kiireisiä. Keski-Suomen ympäristökeskuksen sihteerit sitä vastoin käyttävät sähköpostia silloin, kun asia koetaan kiireelliseksi. Molemmissa ryhmissä tosin puhelin ja henkilökohtaiset kontaktit koettiin parempina väylinä asioiden hoitamiseen kuin sähköiset välineet. Jyväskylässä sihteerit pitivät sähköpostia useammin seurattavana välineenä kuin

intranetia. Sekä sihteerien että teknisen koulutuksen saaneiden ryhmissä esiintyi ajatus, että intranetin etusivu on tärkein kanava ajankohtaisviestinnässä. Teknisen koulutuksen saaneiden ryhmät totesivat, ettei aina ole halua tai aikaakaan mennä tätä syvemmälle sivustoihin.

Sähköisiin viestintäkanaviin suhtaudutaan periaatteessa myönteisesti, mutta niiden kehittämiseen ei juuri minkään ryhmän mielestä ole aikaa. Teknisen koulutuksen saaneissa ryhmässä esitettiin kommentti, jossa pidettiin intranetia vain tämän hetken muotioikkuna, jonka käytännön merkitys jää työnteon kannalta melko heikoksi. Tiedotteiden ja tulosten kirjoittaminen muotoon, joka voidaan siirtää sähköiseen välineeseen koetaan monen haastateltavan mielestä lisätyöllistäjänä, jolle ei aina projektin päätyttyä jää aikaa. Toisaalta monessa ryhmässä todettiin, etteivät sähköiset foorumit toimi hyvin. Niissä ei ole tuoretta keskustelua, jolloin kävijämäärätkään eivät ole suuret. Kävijämäärien pysyessä pieninä ei uutta sisältöä juuri ilmesty, mikä taas johtaa siihen, ettei sivuja käydä katsomassa uudelleen. Aktiivisesti eri sähköisiä kanavia käyttäviä tuntui ainakin sihteerien ryhmässä ärsyttävän se, etteivät kaikki seuraa kanavia aktiivisesti. Luontevasti eri kanavien välillä liikkuvan mielestä asioiden pikainen tarkistus sähköisissä välineissä ei vie työajasta kohtuuttoman paljon. Vastakkaisia näkemyksiä asiasta tuli kaikissa haastatteluryhmissä. Asioiden arvottaminen tapahtuu eri ryhmien ja ennen kaikkea eri henkilöiden välillä eri tavoin. Samassa yksikössä paljon toistensa kanssa työskentelevät olivat usein samaa mieltä asioista, sähköisistä kanavista oli muodostunut ryhmän sisällä sosiaalinen näkemys.

Organisaatioiden eri yksiköissä sähköisiä kanavia käytetään kuitenkin melko samalla tavalla. Uusia kokeiluja ei juuri tehdä ja haastatteluissa kävikin ilmi, että useimmiten käydään intranetissakin etusivulla sekä niillä sivuilla joilla on aiemminkin vierailtu. Uusia kontakteja tai uusia löytöjä ei juurikaan tehdä.

## 7.2 Millainen on sähköisten viestintäkanavien osuus arkipäivän työssä?

Yksikön sisäinen viestintä on lähes kaikkien haastateltavien mielestä hoidettu parhaiten ja tehokkaimmin kasvokkaisviestinnällä.

Yksiköiden välille sähköiset viestimet ovat mahdollistaneet aiempaa aktiivisemmän yhteydenpidon aiempaa helpommin. Kiinnostusta eri yksiköiden väliseen viestintään ei kuitenkaan eri haastatteluryhmillä liiemmin ollut. Eri yksiköiden sivuja ei koettu kovin mielenkiintoisiksi, eikä niistä tunnutta löytävän itselle tarvittavia tietoja. Eri yksiköissä luettiin eri tavoin myös oman yksikön intranetsivuja. Pääsääntöisesti intranetia ei koettu oman yksikön asioiden hoitamiseen hyvin soveltuvaksi kanavaksi. Käyttökokemuksista kertoo esimerkiksi sihteerien ryhmät ja Jyväskylässä esihaastatteluryhmä, joissa mainittiin ettei henkilöstölehtiä tule useinkaan luettua. Verkosta löytyvät tällä hetkellä sekä oman että muiden ympäristökeskusten lehdet. Mielenkiintoa ei riitä kuvaruudulta henkilöstöasioiden lukemiseen. Sihteerit eivät tehneet tässä poikkeusta muista ryhmistä, vaikka käyttävät intranetia kuitenkin päivittäin enemmän kuin muut ryhmät. Haun avulla tietyistä asioista saa nopeasti tiedon intranetista, mutta henkilöstölehteä haluttaisiin selaila nopeasti läpi ja palata siihen ehkä myöhemmin uudelleen. Tiedotteiden verkkoversiot on koettu paperisia paremmiksi, jolloin muutkin voivat yhtä aikaa lukea tuoreista asioista intranetista, eikä tiedote jää lojumaan paperina jonkun pöydälle.

Ryhmähaastatteluissa keskusteltiin sosiaalisen puolen merkityksestä ja varsinkin iäkkäämmät vastaajat pitivät tärkeänä, ettei kaikkea keskustelua ja viestintää edes pyritä sähköistämään. Henkilökohtaiset taidot käyttää sähköisiä kanavia vaihtelevat, jolloin asioiden selvittämiseen kuluu aikaa itseltä ja muilta, kun joutuu useasti kysymään apua pelkästään teknisten seikkojen takia. Tämän kaltaisia kommentteja tuli esiin useasti teknisen koulutuksen saaneiden ryhmässä molemmissa organisaatioissa.

Kaikkien haastateltujen vastauksissa nousi esille, että sähköposti on edelleen suosituin ja käytetyin sähköisten kanavien muoto. Seuraavaksi tulee Ressu, joka on kaikkien työntekijöiden seuraama yhteinen kalenteri. Koko organisaatiota koskevissa asioissa tärkein väline tiedotuksessa on intranet. Kommenteissa tuli selkeästi esille, että

haastateltavat eivät tarkalleen tienneet mitä missäkin sähköisessä kanavassa on ja miten tietoja ylläpidetään. Tämän seurauksena intranetin sivuja pidettiin melko sekavina ja tiedot saattoivat vastaajien mielestä olla monesti vanhentuneita.

Mannisen (2001, ks. luku 2.5) tutkimus taas osoitti, että yleensä oman yksikön intranet-sivuja pidettiin helppokäyttöisinä ja sisältö vastasi käyttäjien tarpeita. Kuitenkin eri yksiköiden väliset erot sähköisten kanavien käytössä olivat suuria ja Mannisen tuloksista voi todeta, että henkilöstö käy toistuvasti vain muutamilla intranet-sivustoilla. Keski-Suomen sekä Pohjois-Savon ympäristökeskuksissa henkilöstön sähköisten kanavien käyttötottumukset noudattivat Mannisen tutkimuksessa esille nousseita piirteitä. Eri yksiköissä oli erilaiset viestintäkulttuurit sähköisten viestimien käytössä, toisaalta yksikön sisälläkin eri työntekijäryhmät käyttivät sähköisiä kanavia eri tavoilla. Toisaalta niin selkeitä piirteitä eri työntekijäryhmien välillä ei ollut havaittavissa, että Hindsin ja Kieslerin väite teknisissä toimissa työskentelevien henkilöiden käyttävän hallinnollista työtä tekeviä enemmän viestimissään horisontaalisia kontakteja ja käyttäen näissä apuna viestintäteknologiaa (ks. luku 2.5). Ympäristöstävällisinä sekä viestintää tehostavina piirteinä tutkimuksessa esiintyi paperisten tiedotteiden vähentyminen intranetin myötä. Sama tulos esiintyi myös Mannisen tutkimuksessa (ks. luku 2.5).

### **7.3 Kuinka sähköiset viestimet esiintyvät yhteisen todellisuuden kokemisessa?**

Organisaation työntekijöiden yhteinen todellisuus muodostuu tavoista, joilla tämän päivän ja tulevaisuuden toiminta ympäristökeskuksella ymmärretään sekä kuinka nämä suhteutuvat menneeseen. Haastateltavat pitivät intranetia koko organisaation asioiden viestimisessä selkeästi tärkeimpänä välineenä. Toisaalta sekä Kuopiossa että Jyväskylässä tuli varsinkin fyysisesti päärakennuksesta eri paikassa sijaitsevien yksiköiden edustajilta ja sihteereiltä mielipiteitä, joissa huomautettiin, että tieto ei aina tavoita kaikkia. Sähköisiä kanavia ei kaikilla ole edes mahdollisuus seurata jatkuvasti. Ympäristökeskusten joissakin työkohteissa verkkoyhteyksiä ei ole; toisissa työtahdin katsottiin estävän sähköisissä tiedotusvälineissä ajankohtaisten asioiden etsimisen.

Yhteisistä asioista keskusteluun parhaiksi koettiin kokoukset isommalla tai pienemmällä joukolla. Tärkeiksi nousivat myös tietyt henkilöt, jotka oman aktiivisuutensa tai asemansa puolesta hoitavat viestien kulkemisen esimerkiksi yksikössä. Monesti keskushenkilöksi yksikössä ja yksiköstä ulospäin nousi päällikkö. Toiseksi merkittäväksi tiedonlähteeksi mainittiin sihteerit.

Organisaation toiminnan kannalta merkittävä tekijä on strategia. Ympäristökeskuksen perustarkoitus oli haastatelluille selkeä. Joissakin ryhmissä muisteltiin tarkemmin jossain nähtyä strategiaa, joissakin asiat kerrottiin omin sanoin, mutta perusajatus kaikilla oli sama. Yhteisen ymmärryksen luomisen kannalta tämä yhteinen perusajatus on Doughertyn mukaan (ks. luku 2.6) yksi kolmesta yhteistä näkemystä luovista seikoista. Tulevaisuudesta, suunnitelmista ja uhkanäkymistä sen sijaan haastateltavilla ei juurikaan ollut käsitystä. Poikkeuksena olivat sellaiset haastateltavat, jotka olivat mukana johtoryhmätyössä. Tällaisista tiedoista oltaisiin kuitenkin kiinnostuneita kaikissa haastatteluryhmissä. Varsinkin nuoremmat ympäristökeskuslaiset kokivat, että avoimempi keskustelu voisi parantaa myös työilmapiiriä. Asioista ollaan kiinnostuneita ja nykyisin intranetista löytyvät johtoryhmän pöytäkirjat luettiin jokaisessa haastatteluryhmässä. Koulutustaustaa merkittävämmäksi tekijäksi organisaation tulevaisuuden suunnitelmista keskusteltaessa nousi vastaajien ikä. Iäkkäämmät haastateltavat kokivat, etteivät tulevaisuuden suuntauksia ja ratkaisut kuulu heidän tehtäviinsä, eikä niistä välttämättä siten tarvitse kovin paljon saada tietoa etukäteen. Jyväskylän sihteerien ryhmässä mainittiin, että työntekijäpuolella luotetaan johtoon ja heidän päätöksentekokykyynsä, eikä siten ole niin suurta tarvetta saada asioista etukäteen tietoa. Kuopiossa sihteerit taas toivoivat johdon kertovan kuulumisista ja suunnitelmista intranetissa useammin. Tällä hetkellä asioista on tullut tietoa vain heikon taloudellisen tilanteen takia. Aina ei haastateltavien mielestä asioiden tarvitse olla huonosti, jotta niistä keskusteltaisiin.

Kuopiossa luonnontieteellisen koulutuksen saaneiden haastatteluryhmässä keskusteltiin siitä, kuinka tärkeää olisi lisätä koko henkilöstön tietoisuutta oman talon asioista ja siellä tehtävistä tutkimuksista. Oman alan spesifi tieto ei varsinkaan nykyisin enää riitä, sillä asiakkaat voivat esittää yllättäviäkin kysymyksiä ja asia olisi hyvä tietää tai ainakin tulisi

tietää mistä sen voi tarkistaa. Sisäisen viestinnän osalta Tukiainen (2000, ks. luku 2.4) muistuttaakin, ettei tärkeintä ole itse tietää kaikkea, vaan oivaltaa se mistä tiedon voi saada. Tukiainen myös huomauttaa, että tuodakseen julkiseen keskusteluun jonkun asian organisaation täytyy käydä ensin sisäistä keskustelua aiheesta. Ympäristökeskuksen kannalta tämä on tärkeä huomio, sillä yksi organisaation tärkeimmistä tehtävistä on vaikuttaa yhteiskunnan toimintaan ja ihmisten ajattelutapoihin. Ilman sisäistä keskustelua asioihin on vaikeaa luoda yhtenäistä selkeää linjaa. Ympäristökeskuksessa luodaan paljon tutkimustietoa ja henkilöstön taidoista ja mielenkiinnosta riippuu tällä hetkellä paljon se, mitä tästä tiedosta tulee nykyisellään hyödynnettyä. Kaikkea tutkimustietoa ei vielä löydy sähköisessä muodossa, mutta useimmiten ainakin loppuraportit löytyvät jo intranetin sivuilta.

Jyväskylän teknisten haastatteluryhmässä kaivattiin enemmän yhteistyötä eri yksiköiden välillä näiden työskennellessä saman projektin parissa. Toistaiseksi yksiköiden tai projektiryhmien intranetsivuilla ei juurikaan ole tietoa ajankohtaisista asioista. Kuitenkin tietoa kaivattiin, jolloin oman työn osuus kokonaisuudessa selkeytyisi. Yksi työtä motivoivista tekijöistä onkin oman työn näkeminen osana kokonaisuutta.

#### **7.4 Tulosten yhteenveto**

Tulosten perusteella haastatellut henkilöt voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ensinnäkin niihin jotka käyttävät intranetia ja muita sähköisiä kanavia paljon työssään ja ovat niihin pääsääntöisesti tyytyväisiä, toiseksi niihin jotka eivät käytä sähköisiä viestimiä pakollista sähköpostin lukua enempää, eivätkä suhtaudu koko sähköisiin viestimiin kovin positiivisesti sekä kolmantena niihin, jotka jäävät näiden ääripäiden väliin. Suurin osa sijoittuu käyttäytymiseltään näiden äärilaitojen väliin. He seuraavat yleensä vain jotain sähköistä kanavaa tarkasti ja jättävät muut vähemmälle huomiolle. Toisaalta nämä henkilöt eivät kuitenkaan suhtaudu kovin kielteisesti sähköisiin välineisiin, eivätkä koe, että ne on hankittu organisaatioon heidän kiusakseen.

Viestimällä asioita organisaatiossa niistä tehdään julkisia ja annetaan niille merkityksiä. Sähköistä viestintää käyttämällä voidaan asioita jakaa nopeasti ja suhteellisen pienillä kuluilla suurelle tai itse määritetylle käyttäjäjoukko. Sähköisissä kanavissa välitettyä materiaalia on helppo muokata uudelleen ja laittaa informaatiota eteenpäin. Toisaalta materiaalia voidaan myös tulostaa ja saavuttaa siten myös printtiversioiden vahva symbolinen arvo. Haastatteluissa tämä seikka tuli myös esille (ks. luku 7.1). Kallio (2001, 130) mainitsee Perin todenneen viestintävälineiden symbolisen arvon määrittävän muun muassa sillä, että sähköisistä kanavista saatua materiaalia laillistetaan tulostamalla niitä paperille. Haastateltavissa ääripäiden väliin jäävät sähköisten viestintävälineiden käyttäjät mainitsivat juuri tarpeen printata esimerkiksi sähköpostiviestejä tai intranetissa olevaa materiaalia erilaisia käyttötarkoituksia varten. Toisaalta sähköisiä viestintäkanavia pidetään helppoina ja nopeina informaation levityksen kannalta, mutta toistaiseksi suurin osa henkilöstöstä ei ole omaksunut näitä aktiivisesti hyödynnettäviksi työskentelyvälineiksi.

Sähköiset kanavat ovat kuitenkin löytäneet paikkansa organisaatioissa ja suurin osa henkilöstöä käyttää niitä, jos ei aivan päivittäin niin ainakin useamman kerran viikossa. Kaikissa tapauksissa viestit eivät siis tavoita kaikkia vastaanottajia välittömästi. Yksiköissä monesti joku kuitenkin saa viestin sähköisten kanavien kautta ja välittää sitten informaation työtovereilleen. Tällaisessa tapauksessa viestintätapahtumaan yhdistyy sekä informaation laaja ja nopea levittäminen sähköisiä kanavia käyttäen että inhimilliset kontaktit ja mahdollisesti informaation muokkaaminen tiedoksi. Organisaation yhteisen toimintamaailman ja ymmärryksen luomisen kannalta vuorovaikutus mahdollisimman monen kanavan kautta luo paremman pohjan yhteisille tavoitteille. Vuorovaikutusta tarvitaan Nonakan ja kumppaneiden (1995, 83) mielestä organisaation sisällä muodostuvaan tiedon luomiseen. Henkilöstön henkilökohtaisista tiedoista muodostuu vuorovaikutuksen ansiosta yhteistä tietämystä. Yhteinen tietämys organisaation asioista taas helpottaa oman työnsä suhteuttamista koko ympäristökeskuksen toimintaan. Haastatteluissa kävi ilmi, että informaatiota organisaation sisällä on paljon, mutta tällä hetkellä sitä ei olla hyödynnetty niin hyvin kuin olisi mahdollista. Haastateltavat Kuopion luonnontieteilijöiden ryhmässä painottivat ympäristökeskuksella tehtävien tutkimusten ja tietojen levittämisen tärkeyttä

ja siten yhteisen näkemyksen luomista ympäristökeskuksen toimintaan. Oman alan tuntemus on tärkeää, mutta vaatimuksia myös muun kuin oman alan tietämykseen tulee yhä lisää. Vähintään jokaisen ympäristökeskuslaisen tulisi tietää mistä tarvittavaa tietoa on löydettävissä, vaikkei itse vastausta kysymykseen tietäisikään.

<u>Tutkimuskysymykset:</u>	<u>Kuinka kysymyksiin vastattiin:</u>
1. Millaisia mielikuvia ja käsityksiä esiintyy sähköisistä viestintäkanavista?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranet on selkeyttänyt ja ajankohtaistanut tiedotusta.</li> <li>- Tärkeimmät sähköiset kanavat ovat intranetin etusivu, sähköposti ja resurssienvarausjärjestelmä (Ressu).</li> <li>- Sähköisen kanavat sekä demokratisoivia että viestintää rajoittavia.</li> <li>- Kasvokkaisviestintä monesti ohittaa sähköiset kanavat.</li> <li>- Sähköisten kanavien profilointi tällä hetkellä huonoa.</li> </ul>
2. Sähköisten viestintäkanavien osuus arkipäivän työssä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajansäästöä työn teossa.</li> <li>- Henkilöstön erilaiset käyttötottumukset vaikuttavat informaation kulkuun.</li> <li>- Henkilökohtaisiin kontakteihin reagoidaan helpommin, esim. sähköpostiviestit voivat jäädä huomioimatta.</li> <li>- Viestintäaktiivisuus on lisääntynyt.</li> </ul>
3. Kuinka sähköiset viestimet esiintyvät yhteisen todellisuuden kokemisessa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranetissa on paljon tietoa, mutta sivut ovat lähinnä yksisuuntaiseen tiedottamiseen tarkoitettuja</li> <li>- Sähköisissä kanavissa käydään vähän keskustelua tai se puuttuu kokonaan.</li> <li>- Keskustelun puuttuessa sähköisistä kanavista yhteisen tiedon muodostuminen enemmän henkilöiden välisissä verkostoissa kuin teknisissä verkoissa.</li> </ul>

KUVIO 1. Tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset alueellisista ympäristökeskuksista Jyväskylässä ja Kuopiossa.

## 8 POHDINTA

Tutkimuksen perusteella henkilöstö kaipaa selkeyttä organisaation sisäisiin viestimiin. Kovin monessa paikassa ei haluta käydä tarkistamassa asioita, vaan tärkeimmät tiedot halutaan nähdä kootusti yhdestä paikasta. McDermott (1999) onkin todennut, että teknologiasta on hyötyä vain silloin, kun se tarjoaa käyttökelpoista materiaalia työntekijöille. Esimerkkinä tästä hän mainitsee, että intranetsivujen päivittämisen tulisi tapahtua siellä, missä näiden sivujen käyttäjien tarpeet tiedetään ja missä on tieto materiaalin sisällöstä.

Tuomalla asioita nähtäväksi ja keskusteltavaksi yhteiseen viestintäkanavaan luodaan yhteistä viestintäkulttuuria. Aula (1999, 151) huomauttaakin, että viestintää tapahtuu kaikkialla. Yhteisen kanavan kautta asiat voivat nousta laajempaan keskusteluun myös muualla kuin sähköisissä välineissä.

Organisaatiossa viestintäkulttuurin tulisi olla sellainen, joka tukee kaikkia viestintäkanavia. Yhteisesti jaetuista tiedoista ja taidoista voi organisaatiossa siten muodostua yhteinen näkemys organisaation toiminnasta sekä myös uusia innovaatioita. Luukkainen (2002, 90) huomauttaa, että ympäristökeskuksen kaltaisessa organisaatiossa, jossa kohtaavat sekä matala että hierarkkinen ja konservatiivinen organisaatiomalli, tarvitaan monenlaista viestintää. Organisaatiota kehitetään verkostotyöskentelyä suosivammaksi, mutta henkilöstön ohjaus toteuttamaan verkostoajattelua vaatii Luukkaisen mielestä vielä huomiota. Verkostoituminen ja viestintävastuun jakaminen ovat osoittamassa organisaation suuntausta kohti matalaa

organisaatiorakennetta. Verkostotyöskentelyn kehittämisessä Luukkainen (2002, 90) näkee intranetin potentiaalisena välineenä merkittävien ja ajankohtaisten asioiden viestimisessä.

Sähköisten välineiden monimuotoisuuden vuoksi niiden kehittämisessä on tärkeää se, että sisällöt muotoutuvat helposti käytettäviksi kokonaisuuksiksi. Kokonaisuuksien hallintaa voidaan auttaa koulutuksilla, joissa käyttäjille opastetaan ennemminkin, mistä tietyt asiat löytyvät, ei niinkään tarkasti sisältöjä. Sähköisten viestimien käytön helpottamiseksi tulisi luoda selkeät ohjeet siitä, mitä minkin kanavan kautta viestitään. Esimerkiksi foorumien käyttö on sekä Kuopiossa että Jyväskylässä heikkoa, joten näihin tulisi kiinnittää huomiota. Foorumit ovat haastateltujen mielestä luokiteltuja käytettäväksi vähemmän kiireellisten asioiden viestittämiseen, mutta monien mielestä asiat hukkuvat niihin, eikä tietoa kaivata monien välineiden kautta. Toisaalta intranetin puolelle kaivattiin myös kevyempää materiaalia ja sähköpostiin kertyvä ”roskaposti” ärsytti monia haastateltuja. Ohjeistuksena voisi eri kanavien välillä olla esimerkiksi vapaa-aikaan liittyvät tiedotukset pelkästään tietyssä sähköisessä kanavassa ja työasiat selkeästi vaikkapa intranetissa.

Selkeyttä ja myös ohjeita tuntui kaivattavan niin eri kanavien välille kuin myös intranetin pääsivujen ja yksiköiden sivujen välille. Yksiköissä ei oltu aina selvillä, kuka päivittää mitään ja kenen vastuulle mikäkin asia kuuluu. Byrokratiaa paheksuttiin, mutta käytön ja käytettävyyden kannalta olisi tärkeää, että sähköisiä kanavia varten olisi olemassa vastuuhenkilöt, jotka huolehtisivat kanavansa toiminnasta. Intranetin päivittämisessä tulisi olla selkeästi nimettyjä sivujen päivittämisen taitavia webmastereita, jotka hoitaisivat eri yksiköiden sekä yhteisten sivujen ajan tasalla pysymisen. Apuna webmastereilla voi toimia muitakin henkilöitä, mutta päävastuu tietojen oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta on kuitenkin webmasterilla.

Tärkeäksi sähköisten kanavien käytössä mainittiin asioiden tuoreus, jolloin riittävän tiheistä päivitystahdeista täytyy huolehtia. Usein haastatteluissa mainittiin, ettei uusia tietoja tai sivuja huomaa muusta materiaalista. Tämän korjaamiseksi on tärkeää, että viesteistä löytyy aina päiväys, olivatpa ne missä kanavassa tahansa. Tämän lisäksi kannattaa harkita erilaisia palveluita, jotka tuovat tuoreimmat päivitettyt tiedot

selkeämmin esille. Intranetissa voidaan helposti toteuttaa erillisenä ruutuna selaimeen sen avautuessa ilmestyvä ikkuna viimeisimmäksi päivitetystä sivuista tai käyttäjä voi halutessaan pyytää tällaisen listan vaikkapa sähköpostiinsa.

Sähköpostin monia joukkolähettyksiä voitaisiin helposti karsia siirtämällä tiedotuksia intranetin tai foorumin puolelle. Tärkeimmistä päivitetystä sivuista voisi tulla esimerkiksi sähköpostiin muistutus, mutta itse tiedot löytyisivät intranetista. Näin voitaisiin vähentää myös liitetiedostojen lähettämistä, jotka muutamille haastateltavista tuottivat ongelmia. Keskusteluissa tuli esiin, että sähköpostilla laitettujen viestien tavoittivat lukijat nopeasti, jolloin kanavaa mielellään käytetään viestinnässä. Sähköpostia tutkimusten mukaan pidetään yhtenä tärkeimmistä viestintäkanavista, jota seurataan päivittäin (ks. luku 4.3, Louko, 2001). Toisaalta selkeyttämällä muita kanavia ja tuomalla siellä helposti esille kullekin ryhmälle tärkeimmät asiat voidaan käyttäjiä rohkaista myös niiden kanavien tehokkaampaan käyttöön. Kanavasta toiseen kulkevat viestit ovat myös mahdollisia. Esimerkiksi sähköpostiviestissä voi olla intranettiin viittaava osoite, josta saa aiheesta lisätietoa. Tällöin tärkein asia on jo luettu itse sähköpostiviestissä ja kiinnostuneet voivat edetä pidemmälle.

Tärkein intranetin käyttöä helpottava tekijä on tehokas hakukone, jonka avulla voi nopeasti löytää suurestakin määrästä tiedostoja haluamansa asian. Tiedostojen nimeämisessä vaaditaan huolellisuutta, jotta haku löytää tiedoston yhteenvetotietojen perusteella haun käyttäjää palvelevaa materiaalia.

Henkilöstölehti on yksi tapa välittää tietoja organisaatiosta ja sen tapahtumista. Ympäristökeskusten painetut lehdet ovat vähentyneet ja niiden julkaiseminen on siirtynyt intranettiin. Ympäristökeskukset ovat ehkä hieman edellä muita organisaatioita sähköisessä verkottumisessaan. Åberg (2000, 217) on maininnut henkilöstölehtien yhä useammassa organisaatiossa olevan luettavissa sähköisessä muodossa (ks. luku 2.1).

Henkilöstölehtien verkottuminen antaa kaikille sisäiseen tietoverkkoon pääseville mahdollisuuden tutustua eri organisaatioiden henkilöstölehtiin. Kuitenkin haastatteluissa kävi ilmi, että muiden ympäristökeskusten lehtiä ei juurikaan käydä lukemassa; hyvä kun oman keskuksen lehti tulee luettua. Verkon tarjoamat mahdollisuudet liikkuvaan kuvaan, ääneen, animaatioihin ynnä muihin ovat yleensä

jääneet lehdissä käyttämättä. Ihmisiä ei kiinnosta lukea näytöltä perinteisellä painetun median formaatilla tehtyä lehteä. Pienillä muutoksilla voidaan lehteen saada virkeyttä ja useampi palaamaan lehden lukijaksi. Juttujen kuvitusten ei tarvitse olla staattisia, vaan niihin voidaan laittaa esimerkiksi muutaman kuvan sarjana toistuva esitys, jolloin useampia aiheeseen sopivia kuvia voidaan laittaa esille. Kokeiluissa kannattaa kuitenkin huolehtia, etteivät tiedostokoot nouse liian suuriksi, jolloin käytettävyys taas huonontuu.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ympäristökeskusten henkilökuntaa tulee yhä enemmän kouluttaa ja rohkaista käyttämään sähköisiä kanavia yhtenä työtä helpottavana välineenä. Intranetissa esimerkiksi yksiköiden sivuja pidetään ”kylminä sivuina”, ilmoitustauluina, joissa kerrotaan asioita, muttei keskustella tai jaeta ajatuksia.

Henkilöstö kokee helposti omien vaikutusmahdollisuuksiensa olevan hyvin vähäiset, vaikka halua organisaation kehittämiseen olisikin. Vaikutusmahdollisuuksia voidaan tarjota sähköisten välineiden avulla, esimerkiksi intranetissa. Erilaiset lyhyet kyselyt tai asioiden kommentoinnit tuovat mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Kuopiossa intranettiin toteutetun strategian kommentointimahdollisuuden olivat monet huomanneet ja käyttäneet sitä myös hyväkseen. Yhtä lailla johdon aika ajoin esittämät lyhyet puheet intranetissa tuovat kokemuksen, että johdossa välitetään myös henkilöstöstä ja kerrotaan asioita.

Avoimuudella ja organisaation asioihin osallistumisen mahdollistavilla palveluilla luodaan avointa ja vuorovaikutteista viestintäkulttuuria. Samalla voidaan toteuttaa ajatusta, että työntekijät ovat kaikki myös viestin välittäjiä organisaatiosta ulospäin, vapaa-ajallaankin. Yhteisistä asioista tulisi kaikilla olla samanlainen näkemys ja ajankohtaisista aiheista ainakin tieto, että asiaa käsitellään omassa organisaatiossa. Viestinnän koulutusta ja siihen positiivista suhtautumista tulee organisaatiossa ylläpitää niin esimiesten kuin työntekijöidenkin kohdalla. Asioita tehdään yhteisten tavoitteiden mukaisesti ja niihin pääsemisessä toimiva viestintä on avuksi.

Sähköisen viestinnän kehittäminen vaatii myös sen toiminnan takaamisen kehittämistä. Tärkeitä seikkoja ovat erilaiset virustorjunnat, sekä tietojen joutuminen väärin käsiin. Vaikka organisaatiossa kannatettaisiin avointa viestintää ja halutaan henkilöstön olevan

mahdollisimman paljon mukana toiminnan kehittämisessä on hyvä kiinnittää huomiota niihin tietoihin, mitä sisäiseen verkkoon laitetaan. Verkon tietoja voivat käyttää väärin sekä talon omat ihmiset että ulkopuoliset. Erilaisilla turvajärjestelmillä tällaisten mahdollisuus voidaan pienentää, jos ei kokonaan poistaa. Virustorjuntaan investoiminen on helpointa etukäteen.

Sähköinen viestintä antaa uusia mahdollisuuksia organisaation sisäisessä viestinnässä, mutta se myös vaatii huomioimaan uusia ongelmakohtia. Sähköisen viestinnän avulla ei myöskään päästä eroon organisaation toiminnassa ilmenevistä muista ongelmista. Ratkaisumahdollisuuksia sähköinen viestintä voi tarjota vain viestinnän kehittämiseen. Viestinnässäkään sähköiset kanavat eivät ole ainut onnelliseksi tekevä seikka, vaan kuten haastatteluissa tuli esiin ihmisten kontaktit luovat ideoita, muodostavat työilmapiiriä ja helpottavat työntekoa. Sähköisillä kanavilla voidaan helpottaa näitä prosesseja ja tarjota niihin uusia ulottuvuuksia.

Pro gradu työssäni olen mielestäni saanut monista näkökulmista tietoa siitä, millaisia mielikuvia ja käsityksiä Keski-Suomen ja Pohjois-Savon ympäristökeskuksilla on sähköisiin viestintävälineisiin. Monipuoliset havainnot, omat muistiinpanot sekä haastattelunauhat, haastateltavien vastauksista mahdollistivat vastausten käsittelemisen mahdollisimman hyvin alkuperäisen tunnelman säilyttäen.

Tutkimusmenetelmänä haastatteluissa on aina mahdollisuus, ettei saa kaikkea mahdollista materiaalia haastateltavilta, joka liittyy tutkimuksen aiheeseen. Tulosten tarkkuuden lisäämiseksi olisi voinut vielä tehdä eri työpisteissä esimerkiksi observointia siitä, kuinka sähköisiä kanavia käytetään sekä kuinka niistä keskustellaan eri ryhmissä. Tutkimuksen toteuttamisessa auttoi, että kummankin ympäristökeskuksen henkilöstö sekä viestintäosasto olivat omasta halustaan mukana projektissa. Tutkimushaastattelujen järjestelyt sujuivat melko hyvin, ongelmia aiheuttivat haastateltavien peruuttaessa osallistumisensa ryhmähaastatteluun. Äkillisten peruutusten takia kaikissa ryhmissä ei ollut toivotunlaista kokoonpanoa. Ryhmiä saatiin kuitenkin Jyväskylässä sekä Kuopiossa suunnilleen saman verran, joten materiaali on kummastakin ympäristökeskuksesta.

Ympäristöhallinnossa sekä alueellisissa ympäristökeskuksissa on viimeisten vuosien aikana aktiivisesti sekä tutkimusten että erilaisten projektien avulla aloitettu sähköisten viestintäkanavien kehittäminen sisäisen viestinnän yhä tärkeämmäksi osaksi. Jatkotutkimusta aiheesta voisi tehdä joko yksittäisissä ympäristökeskuksissa tai koko ympäristöhallinnon viestinnässä. Alueellisten ympäristökeskusten ja hallinnon intranetien sisällön hallinnointi ja asianmukainen käyttö vaatii myös tutkimusta. Tavoitteena ympäristöhallinnolla on käyttää sähköisiä viestintäkanavia organisaatioiden työympäristöinä. Tähän tavoitteeseen päästään suunnitelmallisella toiminnalla, jossa on huomioitu eri käyttäjien tarpeita ja toiveita. Tutkimusta pienemmässä tai suuremmassa mittakaavassa tulee tehdä tasaisin väliajoin, jolloin pystytään rakentamaan näkemys sähköisten kanavien kehittymisestä sekä henkilöstön käsityksistä pidemmän ajan kuluessa. Yksittäinen tutkimus osoittaa sen hetkisen tilanteen, useammasta tutkimuksesta pystytään jo näkemään kehityslinjaa ja tämän perusteella tekemään mahdollisia korjaavia toimenpiteitä tai jatkamaan toimintaa kohti toivottua tavoitetta.

## 9 LÄHTEET

- Ahrens, R., Scherer, H. ja Zerfaß, A. (toim.) 1995. Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt, Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH.
- Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-Kirjat.
- Aula, P. 2001. Organisaation @-olosuhteet –viestinnän uusi pelikenttä? Yhteisöviestinnän päivät, 12.-14.1.2001, Jyväskylä.
- Bickerton, P., Bickerton M. & Simpson-Holley, K. 1998. Cyberstrategy. Business strategy for extranets, intranets and the internet. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Boland, R. & Tenkasi, R. 1999. Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. Teoksessa DeSanctis G. ja Fulk J. (toim.) Shaping Organization Form. Communicatio, Connection, and Community. Thousand Oaks: Sage Publications, USA. 327–368.
- Eronen, L. 1996. Uudet verkkotekniikat. Tuotetiedon hallinta multimedian avulla – muutamia caseja. Saatavana www-muodossa:  
<http://www.niksula.cs.hut.fi/~leronen/tekes/> Hakupäivä 1.3.2001.

- Fulk, J. ja Descantis, G. 1999. Articulation of Communication Technology and Organizational Form. Teoksessa DeSanctis G. ja Fulk J. (toim.) *Shaping Organization Form. Communicatio, Connection, and Community*. Thousand Oaks: Sage Publications, USA. 5–32.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. 2001. Tiedon hallinnan sosiaalinen ulottuvuus: Nucos Steelin oppeja. *Yritystalous 3 Leader's Magazine*, 36-44.
- Hinds P. & Kiesler S. 1999. Communication Across Boundaries. Work, Structure, and Use of Communication Technologies in a Large Organization. Teoksessa DeSanctis G. ja Fulk J. (toim.) *Shaping Organization Form. Communication, Connection, and Community*. Thousand Oaks: Sage Publications, USA. 211–246.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6.uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hurme, P. Organisaation viestintäteknologia. Saatavana www-muodossa: [http://viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/artikkelit/organisaation\\_viestintateknologia.html](http://viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/artikkelit/organisaation_viestintateknologia.html). Hakupäivä 20.3.2002.
- Juholin, E. 1999. Paradise Lost or Regained? The Meaning and Perceptions of Organizational Communication of 1990's in Finnish Work Organizations. *Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja* 18.
- Kallio, K. 1999. Työyhteisö viestintäteknologian käyttäjänä. Teoksessa Niemi H., Saarikoski P. ja Suominen J. (toim.) *Uusi media ja arkielämä*. Saarijärvi: Turun yliopisto, Gummerus, 150– 167.
- Kallio, K. 2001. Työyhteisö viestintäteknologian käyttäjänä. Miten ymmärtää yhteistoiminnan mahdollistavan teknologian käyttöönottoa ja käyttöä suomalaisen monitoimialakonsernin kahdessa työyhteisössä? *Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos. Lisensiaatintutkimus*.
- Kautto-Koivula, K. 2001. Himoittu uusi tieto. Teoksessa Hiiriä ja ihmisiä: kohti viestinnän uutta aikaa. Juva: WSOY, 131–147.

- Kiiskinen, A.-L. 2001. Ympäristöhallinto vastuullisen elämäntavan edistäjänä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Studies in Education, Psychology and Social Research 187. Väitöskirja.
- King, N. 1994. The Qualitative Research Interview. Teoksessa Cassell, C. & Symon G. (toim.) *Qualitative Methods in Organizational Research. A Practical Guide*. Thousand Oaks: SAGE.
- Laadukasta viestintää. Viestinnän käsikirja. 1999. Keski-Suomen ympäristökeskus.
- Lehtonen, J. 1989. Yhteisöt, viestintä ja tietoyhteiskunta. Kirjoituksia työelämän viestinnästä. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 6.
- Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala S. (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: Loki-Kirjat, 187-210.
- Lindlof, T. R. 1995. *Qualitative Communication Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE.
- Louko, M. 2001. Raportti intranet -kyselyistä kesällä 2001. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu. Liiketalous- ja matkailuyksikkö. Lopputyö.
- Luukkainen, T. 2002. Sisäinen viestintä Keski-Suomen ympäristökeskuksessa. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Malina, A. 1999. "Citizen democratisation and alienation". Teoksessa Hague, B.N & Loader B.D (toim.) *Digital Democracy Discourse and Decision Making in the Information Age*. London: Routledge.
- Malkavaara, H.-L. & Tukiainen, T. 2002. Yhteisön sisäisen ja ulkoisen viestinnän suhde. Saatavana www-muodossa:  
[http://viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/sisainen\\_viestinta.html](http://viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/sisainen_viestinta.html). Hakupäivä 20.2.2002.
- Manninen, T. 2001. Intranetin käyttö Keski-Suomen ympäristökeskuksessa. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän harjoitustyö.
- McDermott, R. 1999. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41 (4), 103–117.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, USA.
- Pohjois-Savon ympäristökeskus, 2001. 2000 toimintakertomus. Kuopio.
- Pohjois-Savon ympäristön tila -raportti 2000. Saatavan www-muodossa: <http://pohjois-savo.vyh.fi>. Hakupäivä 10.9.2001.
- Poole, M. 1999. *Organizational Challenges for the New Forms*. Teoksessa DeSanctis G. ja Fulk J. (toim.) *Shaping Organization Form. Communication, Connection, and Community*. Thousand Oaks: Sage Publications, USA. 453–472.
- Ruggero, C. 2000. *Organizational Communication Issues in Italian Multinational Corporations*. *Management Communication Quarterly* 14 (1), 161- 173.
- Rudnick, M. & Shafer, P. 1999. *Debunking the Intranet: Tales from the Front*. *Communication World, March Special*, 26–30.
- Sclove, R.E. 1995, *Democracy and Technology*. New York: Guildford Press, USA.
- Scherer, H. 1995. *Unternehmen in öffentlichen Auseinandersetzungen: Strukturmerkmale öffentlicher Kommunikation als Herausforderung für die integrierte Unternehmenskommunikation*. Teoksessa Ahrens, R., Scherer, H. ja Zerfaß, A.(toim.) *Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung*. Frankfurt, Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH., 51-82.
- Sproull, L. & Kiesler, S. 1993. *Connections. New ways of working in the networked organization*. (3. painos) Massachusetts, MIT Press.
- Steyaert, C. & Bouwen, R. 1994. *Group Methods of Organizational Analysis*. Teoksessa Cassell, C. & Symon G. (ed.) *Qualitative Methods in Organizational Research. A Practical Guide*. Thousand Oaks: SAGE.
- Tiedosta tietoisuudeksi. *Ympäristöviestinnän strategia 1997–2000*. Etelä-Savon, Keski-Suomen, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon ympäristökeskukset. 1.4.1997, Jyväskylä, ei kustantajaa.

- Tietoyhteiskunta-asian neuvottelukunta. 2000. Suomi tietoyhteiskuntana 2000. Helsinki, Valtiovarainministeriö.
- Tukiainen, T. 2000. Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 22.
- Vaast, E. 2001. Intranets in French firms: evolutions and revolutions. Information Research 6 (4). Saatavana www-muodossa: <http://InformationR.net/ir/6-4/paper109.html>. Hakupäivä 12.10.2001.
- Yates, J., Orlikowski, W. & Okamura, K. 1996. Explicit and Implicit Structuring of Genres: Electronic Communication in a Japanese R&D Organization. Saatavana www-muodossa: <http://ccs.mit.edu/papers/ccswp188.html>. Hakupäivä 25.4.2001.
- Ympäristöhallinnon Intranet –työryhmän loppuraportti. 2000 Helsinki: Ympäristöministeriön moniste 65.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy, Keuruu.