

**Tietoyhteiskuntastrategiat ja käytännön todellisuus:
Sähköisten viestimien käyttöönottoprosessi
valtion palveluvirastossa**

**Liisa Turunen
Lisensiaatintutkimus
Yhteisöviestintä
Jyväskylän yliopisto
2002**

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos Viestinnän laitos
Tekijä Turunen Liisa Helena	
Työn nimi Tietoyhteiskuntastrategiat ja käytännön todellisuus: Sähköisten viestimien käyttöönottoprosessi valtion palveluvirastossa	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Lisensiaatintyö
Aika Marraskuu 2002	Sivumäärä 217 (Liitteitä 73)
Tiivistelmä <p>Kansallisissa tietoyhteiskuntastrategioissa valtionhallinnolle on asetettu vaativa edelläkävijän rooli suomalaisen tietoyhteiskunnan kehittäjänä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten strategioiden visiot ovat toteutuneet käytännössä: miten uutta viestintäteknologiaa käytetään hallinnossa, miten käyttöönotto on vaikuttanut valtion palveluviraston työviestintään ja ulkoisiin suhteisiin sekä sitä, miten muutos näkyy organisaation viestintäkulttuurissa ja -ilmastossa. Tavoitteena on myös löytää kehittämissuhteita uuden teknologian käyttöönottoilannetta varten.</p> <p>Teoreettinen ajattelu pohjautuu: 1. käsitykseen tiedon ja kulttuurin vuorovaikutuksesta 2. informaatio- ja viestintäteknologian käyttöönottoa selittävään adaptiiviseen malliin 3. käsitykseen tiedosta aineettomana pääomana organisaatiossa ja yhteiskunnassa sekä 4. käsitykseen viestinnästä kaksisuuntaisena, vuorovaikutteisena prosessina, jossa korostuvat viestijän ja vastaanottajan oma aktiivisuus, yhteisöllisyys ja verkostot. Hallinnon viestintä nähdään tutkimuksessa kommunikatiivisena toimintana.</p> <p>Laadullisesta aineistosta esille nousseita ideoita on työstetty Grounded Theory -menetelmän mukaisesti sekä teorian että empirian kautta. Laaja empiria jakautuu sähköisten viestimien käyttöönottoprosessin kuvaukseen (yhdessä virastossa), laadulliseen esitutkimukseen (tietokoneavusteinen analyysi), kolmessa valtion palveluvirastossa tehtyyn vertailevaan kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen sekä vertailuun muihin tutkimuksiin. Aineistoa on käsitelty monimenetelmäisesti.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan sähköisten viestimien käyttö on lisääntynyt valtion virastoissa vuosi vuodelta, mutta muutos etenee hitaammin kuin tietoyhteiskuntastrategiat edellyttävät. Työviestintä on muuttunut avoimemmaksi ja yleinen viestintäilmasto on raikastunut. Sähköpostia ja Internetiä käytetään lähinnä sisäisessä työviestinnässä ja hallinnon välisessä yhteydenpidossa, mutta ulkoisissa asiakassuhteissa käyttö on vähäistä. Uusia välineitä kohtaan esiintyy edelleen epäilyä, välinpitämättömyyttä, jopa muutosvastarintaa. Myös tekniset ja osaamisresurssit vaihtelevat. Monessa virastossa eletään vanhan hallintokulttuurin ja uuden sähköisen kulttuurin välimaastossa. Hallinnon totut toimintatavat ovat juurtuneet syvälle arkipäivän käytäntöihin ja toimivat osaltaan muutoksen esteinä. Tulokset osoittavat, että hallinnon virastot eivät ole vielä valmiita vastaamaan tietoyhteiskunnan haasteisiin.</p> <p>Uutta kulttuuria ei voida istuttaa ulkoapäin – hallinnollisin päätöksin – vaan muutoksen edellytyksenä on, että organisaatiossa otetaan teknisen infrastruktuurin lisäksi huomioon laajasti myös organisaation aineeton pääoma. Sähköisten viestimien käyttö vakiintuu organisaatioon vasta, kun uusi sähköinen kulttuuri on syntynyt ja koko henkilökunta on sen omaksunut. Murrosvaiheessa tärkeään asemaan nousevat viestintäammattilaiset, joiden tehtävänä on erityisesti viestintä- ja verkostopääoman ylläpito ja kartuttaminen sekä johto, jonka tehtävänä on muutoksen ohjaaminen.</p>	
Asiasanat Tietoyhteiskunta. Viestintäteknologia. Hallinnon organisaatio. Organisaation muutos. Yhteisöviestintä. Verkko- viestintä. Aineeton pääoma. Viestintäpääoma. Verkostopääoma.	

JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY

Faculty FACULTY OF HUMAN SCIENCES	Department Communication
Author Turunen Liisa Helena	
Title Information society strategies brought in to everyday practice. Introduction process of the new information technology in an administration service unit.	
Subject Organizational Communication	Level Licentiate thesis
Month and Year November 2002	Number of Pages 217 (73 Appendices)
Abstract <p>The administration has been given the highly challenging role of being the pioneer and the developer of the Finnish information society. The main purpose of the study is to clarify how the aims and visions of the information strategies have been implemented in administrative practice at a single service unit. In other words, to find out how the process has affected the internal and external fields of communication and public relations. A second purpose is to outline the changes of communication culture and -climate.</p> <p>The study is theoretically based on four main approaches: interaction between information and culture, the adaptive model of the new technology introduction process and the idea of information as human resource both in social and organisational point of view. The fourth approach – communication seen as a symmetrical, two-way process emphasizing the activity of both senders and recipients, networks and collaboration of community – is essential. Thus, the administrative communication is seen as communicative action. The Grounded Theory approach is used in data analysis. The empirical data consists of four phases: the document based study concerning the introduction process of the new technology in The State Treasury, the qualitative computer-assisted pre-study, the comparative quantitative survey-study and finally, comparison between other surveys. Triangulation is used both in gathering and analysing the data.</p> <p>The results show that the utilization of the new technology is slowly increasing in the administration but the speed of change has not been as rapid as expected by the developers of the information society. Still, the organisational communication has become more open and the communication climate fresher. However, e-mail and the Internet are not yet in common use neither in external communication nor public relations. So far, it is mainly used in internal communication. In fact, many civil servants still continue to be suspicious, ignorant and passive or are opposed to the ongoing change. Besides, both technical and human resources are variable in organisations. To conclude, in organisational practices the new electronic culture and the old administrative culture are struggling. Therefore, the administration is not prepared for the challenges of the information society. Neither technological nor administrative orders can bring the new culture to an organisation or set it in practice. The successful and steady introduction of the new information technology is not possible until the new electronic culture has been born and the whole personnel has committed to it. The development above requires that human resources of the organisation are comprehensively utilized. The importance of the communication professionals and management in the process of change is essential. Realizing the future challenges of the communication professionals – maintaining and increasing the communicational and network-capital of the organisation – is one of the main insights of the study.</p>	
Keywords Information Society. Information and Communication Technology. Administration. The change of organization. Organizational Communication. Social Communication. Network Communication. Human Capital. Communicational Capital. Network Capital.	

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT.....	3
SISÄLLYS.....	4
1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	7
1.1 Tutkimusstrategia.....	7
1.1.1 Keskeiset käsitteet.....	9
1.1.2 Tutkimuskysymykset ja viitekehys.....	10
1.2 Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin.....	12
1.2.1 Uuden teknologian käyttöönottoa kartoittavia tutkimuksia.....	13
1.3 Aineisto ja tutkimusmenetelmät.....	15
1.3.1 Toimintatutkimuksellinen ote.....	15
1.3.2 Monimenetelmäisyys: aineistolähtöinen laadullinen esitutkimus - kvantitatiivinen jatko- tutkimus.....	17
1.3.3 Grounded Theory laadullisen analyysin välineenä.....	19
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISTA TAUSTAA.....	21
2.1 Tiedon, tietoverkkojen ja kommunikaation yhteiskunta.....	21
2.1.1 Informaatio – tiedon raaka-aine.....	22
2.1.2 Informaatio/tietoyhteiskunnan käsite.....	24
2.1.2.1 Tietoverkko on ihmisten verkko.....	25
2.1.2.2 Tietotekniikkayhteiskunnasta osaamisyhteiskunnaksi – suomalaisen tietoyhteiskunnan määritelmiä.....	26
2.1.3 Valtionhallinnon rooli tietoyhteiskunnan kehittämisessä.....	28
2.1.3.1 Tietoyhteiskuntastrategioiden tavoitteet.....	30
2.2 Tiedon uudet ulottuvuudet verkkomaailmassa.....	31
2.2.1 Tieto – pääomaa vai kauppatavaraa?.....	32
2.2.2 Tieto aineettomana pääomana.....	34
2.2.2.1 Aineeton pääoma organisaation strategisena voimavarana.....	35
2.2.2.2 Aineeton pääoma näkyväksi.....	37
2.2.2.3 Henkilökohtaiset taidot ja osaaminen.....	39

2.3 Tietoyhteiskunnan viestintä.....	41
2.3.1 Vanhan ajan viestintäteoriat.....	42
2.3.2 Verkkoajan viestintäteoriat.....	44
2.3.2.1 Uusi media – uusi viestintämaailma.....	44
2.3.2.2 Yhteisöviestinnän uusia määritelmiä.....	46
2.3.2.3 Vuorovaikutteinen verkkoviestintä.....	47
2.3.2.4 Verkkokirjoittaminen – uutta teknologiaa.....	50
2.3.2.5 Tieto tilana, virtana ja kuvana.....	52
2.4 Tietoyhteiskunnan hallinnon organisaatio.....	54
2.4.1 Muuttuva hallinnon organisaatio.....	54
2.4.1.1 Perinteinen hallinnon organisaatio.....	55
2.4.1.2 Verkkoajan hallinnon organisaatio.....	56
2.4.1.3 Organisaatio/viestintäkulttuurin merkitys muutostilanteessa.....	57
2.4.2 Hallinnon ja yksityisen organisaation ero.....	59
2.4.2.1 Muutos hallinnon ja ympäristön suhteissa.....	61
2.4.3 Muutos hallinnon viestinnässä.....	63
2.4.3.1 Kohti huokoista hallintoa: muutokset valtionhallinnon tiedotusohjeissa.....	64
3 EMPIRIA JA TULOKSET.....	68
3.1 Sähköisten viestimien käyttöönottoprosessi Valtiokonttorissa.....	68
3.1.1 Tutkittava organisaatio.....	70
3.1.2 Käyttöönottoprosessin kuvaus.....	71
3.1.2.1 Ulkoisen Internet-palvelun kehittäminen: tavoitteet ja toteutumisen seuranta.....	72
3.1.2.2 Sisäisen verkon kehittäminen.....	77
3.1.2.3 Internet kumppaniverkkona.....	78
3.2 Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa: esitutkimus.....	80
3.2.1 Kyselytutkimus koko henkilökunnalle.....	80
3.2.1.1 Vastausten analysointi ja tulokset.....	81
3.2.2 Viestintävastaavien ryhmähaastattelu.....	92
3.2.2.1 Ryhmähaastattelun toteutus ja tulokset.....	93

3.3 Sähköisten viestimien käyttö muissa valtion virastoissa: vertailua.....	101
3.3.1 Verkkokumppanuuden käynnistysvaikeudet: Virveli-asiakaskysely.....	101
3.3.1.1 Vanhasta muistista vanha toimintatapa.....	102
3.3.2 Vertaileva tutkimus kolmessa valtion palveluvirastossa.....	104
3.3.2.1 Vertailuvirastot.....	104
3.3.2.2 Tulosten analyysi.....	105
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA DISKUSSIO.....	118
4.1 Tietoyhteiskuntastrategiat ja käytännön todellisuus.....	118
4.1.1 Uuden viestintäteknologian käyttö vaihtelevaa hallinnon organisaatioissa.....	119
4.1.1.1 Suurimmat muutokset sisäisessä työviestinnässä – sähköi- nen palvelu alkutekijöissään.....	120
4.1.1.2 Hallintokulttuuri muutoksen esteenä.....	122
4.2 Tietoyhteiskuntastrategioiden kritiikkiä ja uusia kehityssuuntia.....	125
4.2.1 Kehitystä teknologian ehdoilla.....	125
4.2.2 Hukkaako hallinto etsikkoaikansa?.....	126
4.2.2.1 Kansalaisyhteiskunta ei synny hallinnollisin päätöksin.....	128
4.3 Hallittu muutos: uuden teknologian onnistunut käyttöönotto.....	131
4.3.1 Viestinnän keskeinen rooli.....	131
4.3.1.1 Tiedottajan tehtävä viestintä- ja verkostopääoman vaalijana.....	133
4.3.2 Haasteeksi tieto-organisaation johtaminen.....	135
4.4 Tuloksena uusi sähköinen kulttuuri.....	139
4.5 Tulosten arviointia.....	141
4.5.1 Aihetta jatkotutkimukseen.....	144
LIITTEET, KUVIOT JA TAULUKOT.....	145
LÄHTEET.....	206

"PROGRESS IN HUMAN AFFAIRS IS NOT LIKE
PROGRESS IN THE PHYSICAL SCIENCES.
AS WE BEGIN TO SEE THE LINES ON WHICH TO DESIGN
A STRATEGY FOR SOLVING THE PUZZLE,
THE PUZZLE ITSELF IS CHANGED."
(Lawrence Stenhouse)

1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

1.1 Tutkimusstrategia

"Suomi johtavaksi tietoteknologiamaaksi!", "Kansalaisille lisää vaikutusmahdollisuuksia!", "Verkkojen avulla parempaan palveluun!" – tuli aika siirtää tietoyhteiskunnan visionäärien tavoitteita käytäntöön. Valtionhallinnon tietoyhteiskuntastrategioissa määriteltiin vuodesta 1995 lähtien lukuisia kehittämishankkeita ja toimenpiteitä, joihin hallinnon organisaatioiden olisi ryhdyttävä lähivuosina. Tutkijan omalla työpaikalla, Valtiokonttorissakin käynnistettiin joitakin hankkeita, ensin suunnitteluprojekteja, vähitellen myös toteutuksen tasolle ehtineitä. Suunnitelmissa edettiin askel askeleelta ja joitakin pienempiä selvityksiä tehtiin, mutta selkeää kuvaa siitä, miten sähköiset hankkeet olivat toteutuneet käytännössä, ei ollut. Alkusysäyksen tutkimukselle antoi siis käytännön työelämän tarve. Osa Valtiokonttorin henkilökunnasta oli käyttänyt sähköpostia vuodesta 1989 saakka, mutta suurimmalle osalle työntekijöistä Internetin ja avoimessa verkkoympäristössä toimivan sähköpostin käyttömahdollisuus avautui vasta syksyn 1998 aikana. Vuonna 1999 käynnistyneen tutkimussarjan tavoitteena oli ensin valmiiden dokumenttien ja kvalitatiivisen esitutkimuksen avulla kuvata työyhteisön sähköpostin ja Internetin käyttöönottoprosessi, selvittää näiden uusien sähköisten viestimien käytön laajuutta sekä käytön vaikutusta yhteisön sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Noin vuoden kuluttua tapahtuvalla seurantatutkimuksella oli sitten tarkoitus seurata uusien viestintävälineiden aiheuttaman muutoksen suuntaa ja piirtää esiin niitä mahdollisia viestintäkulttuurin muutoksia, joita prosessi on synnyttänyt.

Toteuttamalla kyselytutkimus samaan aikaan Valtiokonttorin lisäksi kahdessa muussa valtion palveluvirastossa, olisi mahdollista selvittää, ovatko sähköisten viestimien käyttöönoton aiheuttamat muutokset samansuuntaisia hallinnon eri yksiköissä (ovatko tulokset yleistettävissä vai onko kehityksessä eroja). Vertailuvirastoiksi valit-

tiin Tilastokeskus ja valtion oikeusaputoimistot. Valintaperusteena oli oletus, että kysymyksessä on kolme samanlaista, mutta kuitenkin "erilaista" hallinnon organisaatiota: kaikki tarjoavat palveluja ulkoisille asiakkaille ja sidosryhmille, mutta ovat oletettavasti uuden viestintäteknologian (kuten sähköpostin ja muiden verkkopalvelujen) käytössä ja sähköisten palvelujen tarjonnassa kehityksen eri asteilla.

Lähtökohtana oli *fenomenologinen tutkimustapa*, jossa lähdetään liikkeelle aineistosta käsin ja edetään yksittäisen ilmiön havainnoinnista eri tutkimusvaiheiden kautta yleisempään, toisin sanoen yksityistapauksesta yleiseen (Eskola & Suoranta 1999, 147). Hyvin pian kävi kuitenkin selväksi, että muutosprosessi on osa laajempaa yhteiskunnallista murrosta ja tutkimusaihetta on valotettava useammaltakin puolelta kokonaiskuvan saamiseksi. Tutkimuksesta oli siis tuleva poikkitieteellinen. Yhteiskunnallisen viestinnän tutkimus on yhteiskunnallista tutkimusta, kulttuurintutkimusta, organisaatio- ja johtamistutkimusta. Tutkimuksen lähtökohtana on se tosiasia, että uusi media eroaa suuresti aikaisemmista ja havainto siitä, että aikaisemmat viestinnän teoriat eivät päde sellaisenaan verkkoviestinnässä vaan on löydettävä uusia näkökulmia. Painopiste on viestinnän muutoksissa, mutta teoreettisessa tarkastelussa ja tutkimustulosten analyysissä on otettu laajemmin huomioon myös tietoyhteiskuntakehityksen vaikutukset itse hallinnon organisaatioon ja sen ympäristösuhteisiin.

Koska on kysymys ihmisyyhteisön ja muutostilanteen tutkimuksesta, tutkimusstrategiassa nousevat keskeisiksi *kulttuurintutkimuksen näkökulma* sekä *antropologinen tietokäsitys*, joka korostaa tiedon ja kulttuurin vuorovaikutusta. Pertti Alasuutari puhuu *sosiaalisen konstruktionismin* näkökulmasta. Kun todellisuus on kauttaaltaan sosiaalisesti konstruoitunut, se on rakentunut merkitystulkinnoista ja tulkintasäännöistä, joiden mukaan ihmiset asennoituvat arkielämäänsä. (Alasuutari 1999, 24, 60). Dealin ja Kennedyn (1987) mukaan sekä taloudellista voittoa tuottavan että tuottamattoman organisaation menestys riippuu organisaation kulttuurista ja sen vahvuudesta. Vahva kulttuuri ohjaa koko työyhteisön toimintaa. (Malkavaara 1995, 21).

Valtion viraston toiminnassa näyttäytyvät sekä työyhteisön oma yhteinen kulttuuri alakulttuureineen että ne hallinnon organisaatioille tyypilliset arvot, työtavat ja johtamiskulttuuri, joita tässä tutkimuksessa nimitetään *hallinnon kulttuuriksi*. Kansankielellä puhuttaessa hallinnon byrokratialla ei yleensä tarkoiteta organisoitumismallia vaan yksinkertaisesti hallinnon tapaa työskennellä. Hallinnon kulttuuria määrittää hyvin esimerkiksi Pierre Bourdieun käyttämä *elämänmuodon* eli *habituksen* käsite. Bourdieun näkemyksen mukaan yhteiskunnallinen ryhmittymä poikkeaa omaksumansa elämänmuodon eli habituksen puolesta muista ryhmittymistä. Habituksen ovat selvärajaisia ja eriytyneitä, mutta ne myös tuottavat erottelua tai käyttävät eri tavoin yhteisiä erotteluperiaatteita. Periaatteet voivat muuttua symbolisiksi eroiksi ja muodostaa todellisen kielen tai erilaisia käytöstapoja, jotka toimivat ryhmän tunnusmerkkeinä.

(Bourdieu 1998, 11–20; Alasuutari 1999, 58). Jaakko Lehtosen mielestä varsinkin julkishallinnossa monet niistä normeista ja periaatteista, joista organisaatiokulttuuri muodostuu, kuuluvat *piilotiedon* (luku 2.2.2) alueeseen. Näitä ääneen lausumattomia näkemyksiä asioiden tilasta ei ole löydettävissä mistään strategioista eikä toimintaohjeista. Kuitenkin yhteisöön kuuluvilla on yhteinen käsitys esimerkiksi tiedottamisen avoimuudesta tai siitä, minkälainen käytös on yhteisön hyväksymää. Hallinnossa nämä kirjoittamattomat lait liittyvät vielä ilmiöön, jota kutsutaan *isomorfismiksi*. Isomorfismi tarkoittaa sitä, että saman alan organisaatiot pyrkivät samankaltaisuuteen, samantyyppisiin rakenteisiin ja toimintatapoihin ja samalla tavalla toimimista pidetään hyväksyttävänä, viisaana ja legitiiminä. (Lehtonen 1998b, 134). Hallinnossa samankaltaistamista tuetaan vielä keskitetysti laeilla ja ohjeistuksella.

Tutkimuksen tavoitteena ei ole tässä vaiheessa paneutua kovin syvällisesti itse *organisaatiokulttuuriin* (luku 2.4.1.3) ja siinä mahdollisesti tapahtuneisiin muutoksiin, esimerkiksi erittelemällä semioottisesti yksittäisessä organisaatiossa esiintyviä arvoja, ulkoisia tunnusmerkkejä tai uskomuksia. Kulttuurinmuutosta tarkastellaan tässä tutkimuksessa lähinnä hallinnon yhteisen kulttuurin näkökulmasta. Empirian avulla pyritään paremminkin kuvaamaan muutosta *viestintäilmastossa* eli "yhteisön jäsenten käsityksissä ja tuntemuksissa tiedonkulusta ja kommunikoinnista työyhteisössä" (Lehtonen 1998b, 138) sekä muutosta viestintäkulttuurissa: viestintäjärjestelmien käytössä, esmiesten viestinnässä ja toimintatavoissa, horisontaalisessa keskinäisviestinnässä sekä viestintäprosessin toimivuudessa. (Tukiainen 1999, 66; Juholin 1999b, 66–68). Toisin sanoen etsitään vastausta kysymykseen: Onko virastossa syntynyt uuden teknologian käyttöönoton myötä uusi sähköinen kulttuuri ja jos on, miten se ilmenee?

Tutkimusstrategiaksi on tiivistynyt sähköisten viestimien käyttöönoton aiheuttamien muutosten kuvaaminen hallinnon palveluvirastossa mahdollisimman käytännöllisellä, organisaation ja sen jäsenten asenteiden tasolla. Muutosilmiöitä peilataan sitten laajempaa teoreettista taustaa vasten. Tämä tarkastelu muodostaa tutkimusstrategian toisen tason: käytännössä tapahtuneen muutoksen vertaamisen kansallisten tietoyhteiskuntastrategioiden hallinnolle määrittelemiin tavoitteisiin ja yleiseen tietoyhteiskuntakeskusteluun. Oman tutkimusstrategisen juonteensa muodostaa vielä käsitteiden taso, johon tutkija on halunnut paneutua tavallista perusteellisemmin. Yleisessä keskustelussa ja myös tutkimuskirjallisuudessa käytetään sähköiseen viestintään liittyviä käsitteitä jokseenkin "luovasti ja villisti". Läpi koko tutkimuksen on pyritty selvittämään alueeseen liittyviä käsitteitä erityisesti verkkoviestinnän ja hallinnon viestinnän näkökulmasta. Analyysissä on tulkintateorioina käytetty lähinnä Auli Keskinen (1998, 1999) mallia *tietotekniikan käytöstä valtionhallinnossa* (luku 3.1) sekä organisaatio- ja viestintäkulttuurin muutosten tarkastelussa Jaakko Lehtosen *viestintäpääoman integroitua mallia* (esimerkiksi Lehtonen 2000a). (Katso luvut 2.4.1.3 ja 4.3.1 ja 4.4).

1.1.1 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa tarkoitetaan *sähköisillä viestimillä* Internetiä erilaisine organisaation sisäisine ja ulkoisine verkkopalveluineen. "*Verkkopalvelu* on WWW-selainta käyttäen toteutettu kokonaisuus, joka soveltuu käyttäjän tai asiakasryhmän jonkin tehtävän toteuttamiseen" (Parkkinen 2002, 18). Verkkopalveluja ovat esimerkiksi sähköposti, intranet, ekstranet sekä Internet-kotisivu. *Kotisivu* on sisältökokonaisuuden pääsisäänkäynniksi suunniteltu Internet-sivu, joka sisältää usein tietoa julkaisijasta ja valikon tai muun orientaation koko sisältöön. *Intranet* on Internet-teknologiaa hyödyntävä organisaation sisäinen tietoverkko. *Ekstranetin* eli kumppaniverkon määritelmässä asiaa voidaan lähestyä kahdesta erilaisesta näkökulmasta: tiettyjen Internet-sivujen rajaaminen vain tietyille käyttäjäryhmille tai sisäisen verkon avaaminen lisäksi joillekin organisaation ulkopuolisille ryhmille. (Alasilta 1998, 62–64, 182). Kysymys on siis aina tavalla tai toisella rajatusta verkkopalvelusta.

Tietoverkko on ihmisten muodostama verkko, joka hyödyntää samaa teknistä infrastruktuuria tiedon hankkimiseen, muokkaukseen ja säilyttämiseen ja joka mahdollistaa viestinnän kahden tai useamman henkilön välillä. "*Sähköisellä asioinnilla* tai *verko-asioinnilla* tarkoitetaan perinteistä asiointia täydentävää, korvaavaa tai uudistavaa julkisten palvelujen tuottamista, käyttöä ja niihin liittyvää vuorovaikutusta, joka perustuu tietoverkkojen hyödyntämiseen. *Julkiset verkkopalvelut* ovat tietoverkkojen kautta kansalaisille, yrityksille ja toisille hallinnon yksiköille tarjottavia palveluja, jotka voi-

vat ulottua yksinkertaisesta tietojen etsinnästä ja tarkistamisesta vuorovaikutteisten palvelujen tarjoamiseen ja mahdollisuuksiin osallistua asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon" (Tietoyhteiskunta-asiain neuvottelukunta 2001, 6). Tutkimuksessa käytetään nimitystä *palveluvirasto* sellaisesta valtion virastosta, jossa toiminnan painopiste on siirtynyt lakisääteisten toimeenpanotehtävien suorittamisesta, hallinnoinnista erilaisten hallintopalvelujen (myös sähköisten) tarjoamiseen kansalaisille ja sidosryhmille.

Tutkimuksen empiriassa on verkkopalveluista otettu erikseen tarkastelun kohteeksi sähköposti, Internet ja sisäinen verkko, koska niiden käyttöön siirtyminen on tapahtunut virastoissa asteittain. Samanlaista jakoa on käytetty muissakin tutkimuksissa, muun muassa Tilastokeskuksen käyttökartoituksissa (esimerkiksi Nurmela 2001a), joten tulosten välinen vertailu on mahdollista.

Tutkijan esiteoreettisia oletuksia ovat:

1. Uuden teknologian käyttöönotto vaiheessa toimivat tietyt muutoksen mekanismit, jotka näyttäytyvät viestintäilmaston ja viestintäkulttuurin muutoksissa. Kulttuurinmuutokset taas heijastuvat käytännön toiminnan tasolle.
2. Hallinnon kulttuuri on muista organisaatiokulttuureista erottuva kulttuurinen ryhmä, jolla on oma maailmankuvansa, arvonsa, asenteensa ja tapansa toimia ja joka voi tuoda omat ominaispiirteensä muutosprosessiin.

1.1.2 Tutkimuskysymykset ja viitekehys

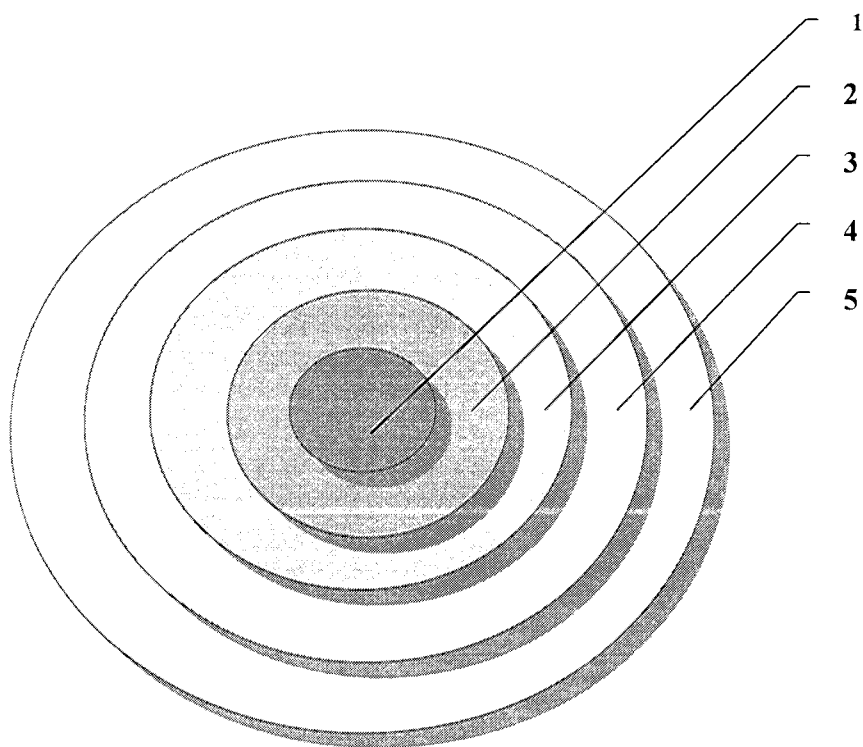
Esitutkimuksen tutkimuskysymykset selvittävät tutkittavan ilmiön eli sähköisten viestimien käytön määrää ja muutokseen kohdistuvia käsityksiä. Koska kysymysten tavoitteena on selittää muutosta, niihin ovat sisään rakennettuina käsitteet vanha/uusi, ennen/nyt.

Esitutkimuksen tutkimuskysymykset:

1. Kuinka paljon ja miten sähköisiä viestimiä käytetään Valtiokonttorissa?
2. Minkälaisena käyttäjät kokevat muutoksen?
3. Miten muutokset näkyvät organisaatiossa: erilaisessa työviestinnässä sekä asiakassuhteissa?
4. Mitä uusia taitoja sähköisten viestimien käyttö vaatii?

Lisensiaattityön lopullisiksi tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Miten sähköisten viestimien käyttöönotto on muuttanut valtion palveluviraston sisäistä työviestintää?
2. Miten sähköisten viestimien käyttöönotto on muuttanut valtion palveluviraston ulkoisia asiakas- ja sidosryhmäsuhteita?
3. Miten hallinnon kulttuuri on vaikuttanut sähköisten viestimien käyttöönottoon valtion palveluvirastossa?
4. Onko tutkittaviin virastoihin syntynyt uusi sähköinen kulttuuri ja miten se ilmenee?
5. Miten sähköisten viestimien käyttöönotto on edennyt valtionhallinnossa tietoyhteiskuntastrategioiden tavoitteisiin verrattuna?



KUVIO 1: Tutkimuksen viitekehys: 1. Hallinnon organisaation muutos 2. Yhteisöviestinnän/yhteiskunnallisen viestinnän muutos 3. Tietoverkot ja uusi media 4. Tieto, osaaminen ja kommunikaatio 5. Tietoyhteiskunnan kehitys/Tietoyhteiskuntastrategiat

Tutkimuksen lähtökohtana oleva ajatusrakennelma on visualisoitu kehäksi, jonka uloimman kaaren muodostaa kansallisissa tietoyhteiskuntastrategioissa määritelty tietoyhteiskunnan ideaali. Tietoyhteiskunnassa on nostettu keskeisiksi tekijöiksi tiedon, osaamisen ja kommunikaation teemat. Tiedon uudet käsittely- ja jakelutavat tietoverkkojen ja uuden median välityksellä, osaamisen ja muun aineettoman pääoman korostuminen sekä vuorovaikutteisen toiminnan vaatimus pakottavat sekä yhteisöviestinnän että yhteiskunnallisen viestinnän muuttumaan. Viestinnän muutos taas välttämättä organisaation rakenteisiin. Kehän (=tutkimuksen) ytimen muodostaa tässä tutkimuksessa hallinnon organisaation muutos.

Luvussa 1 käsitellään tutkimuksen teoreettisia ja menetelmällisiä lähtökohtia: luodaan katsaus aikaisempiin tietoyhteiskuntaa ja sen organisaatioita, sähköistä viestintää ja julkisyhteisöjä koskeviin tutkimuksiin sekä esitellään aineisto ja tutkimusmenetelmät. Laajassa luvussa 2 paneudutaan syvällisemmin tietoyhteiskunnan keskeisten rakennusaineiden: tiedon, osaamisen, kommunikaation ja verkostoitumisen sekä niihin liittyvien käsitteiden selvittämiseen. Siinä tarkastellaan myös valtionhallinnon keskeistä roolia ja niitä strategisia tavoitteita, jotka ovat ohjanneet 1990-luvun puolivälistä lähtien hallinnon organisaatioiden sähköistä toimintaa ja tätä kautta myös koko suomalaisen tietoyhteiskunnan kehitystä. Sähköisessä tietoverkkojen ja uuden median maailmassa monet organisaatioita ja niiden viestintää määrittävät käsitteet ja määritelmät ovat saaneet väistyä uusien tieltä tai vanhat ovat saaneet uudenlaisia painotuksia ja tarkennuksia. Luvussa tarkastellaan tätä sähköisten viestimien ja verkko- viestinnän mukanaan tuomaa muutosta sekä yhteisö- että yhteiskunnalliseen viestintään. Edelleen selvitetään sitä, miten tähänastisessa tutkimuksessa on nähty viestinnän muutosten heijastuvan organisaatioiden, erityisesti hallinnon organisaatioiden rakenteisiin, toimintaan, yhteisökuulttuuriin ja johtamiseen sekä työyhteisön sisäisiin ja ulkoi- siin suhteisiin.

Luvussa 3 esitellään tutkimuksen empiirinen osuus, joka koostuu sähköisten viestimien käyttöönottoprosessin kuvaamisesta (yhdessä valtion virastossa) käyttöönoton aikana syntyneiden dokumenttien avulla, sähköisten viestimien käyttöä kartoittavasta kvalitatiivisesta esitutkimuksesta, kolmessa valtion palveluvirastossa tehdystä vertailevasta kvantitatiivisesta kyselytutkimuksesta sekä vertailusta muihin tutkimuksiin. Lukuun 4 on koottu johtopäätökset tutkimustuloksista sekä tutkijan näkemys asioiden tilasta ja kehitysehdotuksia.

1.2 Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin

Vaikka julkisyhteisöt poikkeavat luonteeltaan ja toiminnaltaan suurestikin muista yhteisöistä, suomalaisessa yhteisö- tai organisaatioviestinnän tutkimuksessa ei ole yleensä tehty eroa hallinnon ja muiden organisaatioiden viestinnän välillä (Nieminen 2000, 109). Suomalaiseen tutkimukseen ovat vaikuttaneet vahvasti muun muassa norjalaisen Kenneth Abrahamssonin (1974) näkemykset *yhteiskunnallisesta viestinnästä* sekä Jürgen Habermasin (1992) viranomaisen ja kansalaisen suhteita eli kansalaisyhteiskuntaa ja kansalaiskeskustelua käsittelevä kirjallisuus (Hakala 2000, 79–96). Suomalaiselle hallinnon viestinnän tutkimukselle on tyypillistä se, että tutkimukset ovat usein poikkitieteellisiä. Viestinnän ilmiöitä ei voidakaan erottaa muusta yhteiskunnallisesta kehityksestä. Erityisen tärkeää on nähdä aikamme viestinnän ilmiöt osana tietoyhteiskunnan teknologista, sosioekonomista ja globaalia murrosta. Yhteiskunnallista viestintää ei voida tutkia myöskään ilman yhteyksiä erilaisiin organisaatioihin, niiden muutoksiin ja johtamiseen, päätöksentekoon ja vallankäyttöön.

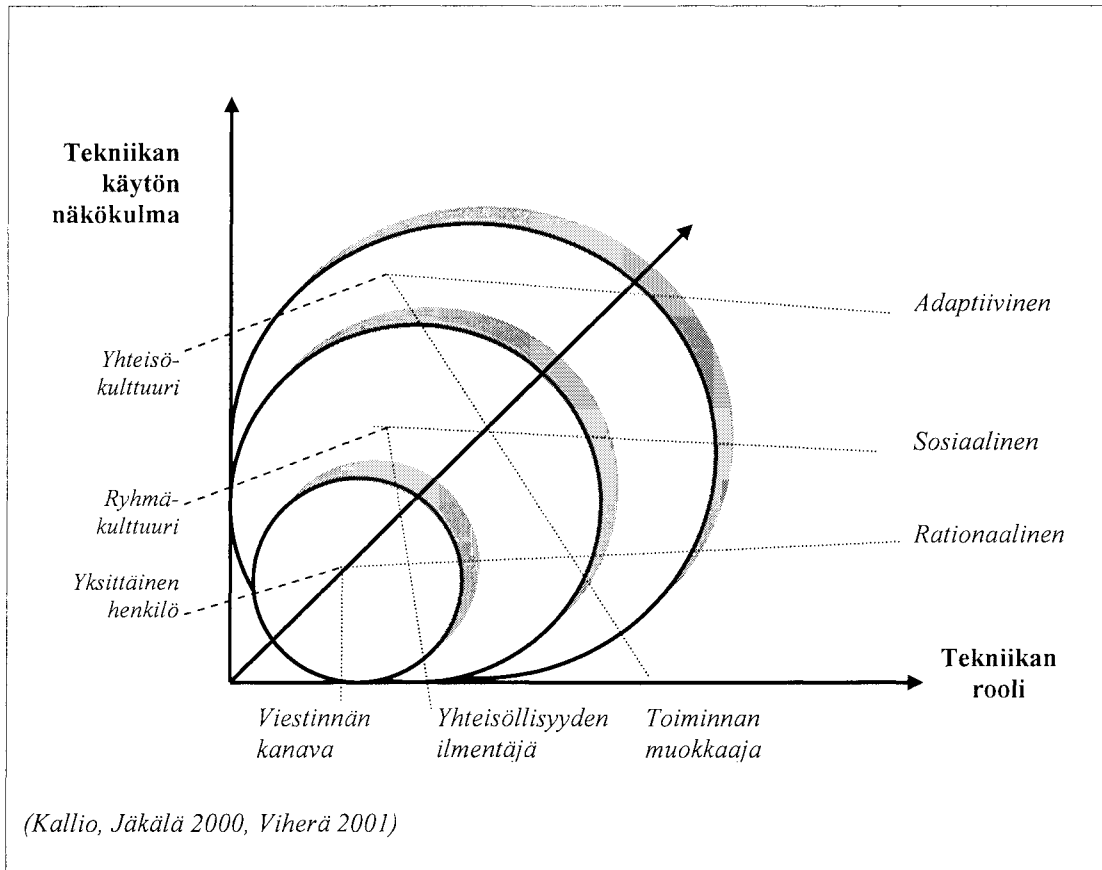
Auli Keskinen poliittisen historian väitöskirja (1999) selvittää tieto- ja viestintätekniikan hyväksikäytön kehittämistä valtionhallinnon päätöksenteossa. Tutkimus on monitieteinen ja se soveltaa sekä pehmeää systeemiajattelua, toimintatutkimusta että tulevaisuudentutkimusta. Salli Hakala (1994, 1999, 2000, 2001) on tutkinut viranomaisviestintää yhteiskunnallisena prosessina, sen legitimizeettiä sekä vallan ja julkisuuden kenttää. Hannu Nieminen (1998, 2000), Tuomo Mörä (2000), Pekka Aula (esimerkiksi 2000b) sekä Anne Högström (2002) ovat kirjoittaneet niin ikään hallinnon organisaatioiden viestinnästä.

Tietoyhteiskuntaa käsitteleviä tutkimuksia Suomessa on ilmestynyt jokseenkin runsaasti. Tietoyhteiskuntakirjoittelua on kahdenlaista: asiantuntijoiden lehtien palstoilla keskenään käymää keskustelua tai "valtiolähtöistä". Monet, etenkin alkuaikojen julkaisuista, ovat syntyneet erilaisten tutkimushankkeiden tuloksina. Tutkimusraportteja ja selvityksiä ovat julkaisseet muun muassa Itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, Suomen Akatemia sekä Tietoyhteiskunnan tutkimuskeskus. Lisäksi Tilastokeskus on koonnut yhteen tietoyhteiskunnan kehitystä kuvaavat tilastosarjat. (Kasvio 1999). Meillä tietoyhteiskunnan tutkimuksessa on nähtävissä kaksi pääsuuntaa: *yhteiskunnallinen* (yleensä sosiologinen tai tulevaisuudentutkimuksen) ja *tekninen näkökulma*. Suomalaisissa ja Euroopan unionin julkaisemissa tutkimuksissa korostuvat edellisten lisäksi myös erityisesti *kansantaloudelliset intressit*. Viimeaikaisissa tutkimuksissa (kuten Sinikka Sassin väitöskirjassa vuodelta 2000) on muutoksen vaikutuksia tarkasteltu kansalaisyhteiskunnan, demokratian ja osallistumisen kannalta. Keskeisiksi kiinnostuksen kohteiksi ovat nousseet esimerkiksi tietoyhteiskunnassa tarvittavat kansalais- taidot ja syrjäytymisen teemat (Lehtonen 2000a; Varis 1998a; Viherä 2000; Jääskeläinen 2000).

1.2.1 Uuden teknologian käyttöönottoa kartoittavia tutkimuksia

Sosiologit ovat tutkineet automaattisen tietojenkäsittelyn alkuajoista lähtien tietotekniikan yleistä vaikutusta työhön. Tarkastelukulma on ollut kuitenkin joko laajasti yhteiskunnallinen tai filosofinen. On pohdittu joko sitä, miten teknologia vaikuttaa työn tulevaisuuteen sosiaalisessa ja sosioekonomisessa mielessä tai sitä, mikä on tietoteknologian suhde ihmisyyteen. (Lintilä 2000, 223). Yhdysvalloissa tutkimusta on tehty jo 1960–70-luvulta lähtien. Siellä uuden teknologian aiheuttamia muutoksia tarkastellaan tavallisimmin talouselämän toimivuuden kannalta. Myös tietotekniikan ja organisaation suhteista on runsaasti tutkimusta, mutta näkökulma on yleensä liiketalouden tai johtamisen. On tutkittu esimerkiksi sitä, kuinka uusi teknologia tehostaa yrityksen toimintaa, nopeuttaa prosesseja, säästää aikaa ja rahaa tai kasvattaa liiketoimintaa. Esimerkiksi W. Malone ja J. W. Rockart (1993) uskovat, että informaatioteknologia synnyttää uusia liiketoimintarakenteita, "co-ordination-intensive business structures". Informaatioteknologia säästää dramaattisesti koordinoitukustannuksissa ja aiheuttaa muutoksia kuudella alueella: liiketoiminnan suunnittelussa, tutkimuksessa ja kehityksessä, tiedonsiirrossa, myynnissä ja jakelussa, tuotannossa sekä kokonaistuotannon ulkoistamisessa. "The trend today is to flatten the corporate structure in order to speed up the decision-making process, shorten lines of communication and achieve savings". Heidän mielestään informaatioteknologian hyödyt ovat suurimmat valkokaulustyöntekijöille, joiden työssä se vähentää rutiinit minimiin ja joille se tarjoaa enemmän valinnanmahdollisuuksia, kun taas suorittavan työn tekijöille (blue-collar workers) vaikutukset voivat olla jopa negatiivisia (Lau, Wong & Law 2001, Malonen ja Rockartin 1993 mukaan). Hong Kongin yliopiston tutkijaryhmä: Theresa Lau, Y. H. Wong ja Monica Law, on tutkinut, miten organisaatiokulttuuri muuttuu informaatioteknologian myötä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tutkimustulokset osoittavat, että uudella teknologialla on merkittäviä vaikutuksia ryhmien muodostumiseen, erikoistumiseen, horisontaaliseen viestintään, tiimityöskentelyyn sekä oppimiseen. Uuden teknologian käyttö tuo myös monia parannuksia organisaation toimintaan: muun muassa tehokkuus lisääntyy ja manuaalinen työ vähenee. P. Franson (1998) korostaa erityisesti tietoverkkojen tärkeää roolia "organisaation keventäjänä". Kun organisaatorakenne muuttuu, organisaation kulttuuri muuttuu perässä. Syntyy niin sanottu teknologiamyönteinen työkuilu. (Lau, Wong & Law 2001, Fransonin 1998 mukaan).

Viestintäteknologian käyttöä käsittelevässä viestintätieteen kirjallisuudessa käyttöönottoa tarkastellaan yleensä kolmesta suunnasta. Ensinnäkin *rationaalisesta eli tekniikkakeskeisestä näkökulmasta*, jossa teknologian käyttöä pyritään selittämään sen omilla ominaisuuksilla. Viestinnän oletetaan olevan tehokkainta, kun kuhunkin viestintätilanteeseen valitaan rationaalisin kriteerein siihen parhaiten soveltuva väline. *Sosiaalinen suuntaus* kiinnittää huomiota tekniikan käyttäjiin. Perusolettamuksena on, että sosiaalisen yhteisön normit, käytännöt, arvot ja asenteet muokkaavat käyttäjien käsityksiä tekniikasta ja ohjaavat myös koko yhteisön tekniikan valintaa ja käyttöä. Kolmas teoreettinen lähestymistapa on *adaptiivinen*, joka pitää tekniikan käyttöä yhteisön kulttuurin tuotteena eikä niinkään yksilön valintana. Yhteisön ja tekniikan suhde on vuorovaikutteinen eikä tekniikkaa voi tarkastella yksilöstä erillään. (Viherä 2000, 28–30). Tässä tutkimuksessa lähtökohta on lähinnä adaptiivinen. Työyhteisössä uudella teknologialla ja organisaatiokulttuurilla on selvä yhteys, mutta myös teknologian käyttäjän henkilökohtaisilla asenteilla on merkitystä (kuvio 2, seuraavalla sivulla).



KUVIO 2: Viestintäteknologian valintaa ja käyttöä selittävät teoreettiset suuntaukset (Viherä 2000, 30)

Organisaatiokirjallisuudessa uusi teknologia nähdään tärkeänä tekijänä organisaation muutoksessa (esimerkiksi Schein 1991, 2001; Aula 2000a; 2000b), mutta siitä, miten ja mihin uusia viestintävälineitä ja verkkoja todellisuudessa käytetään ja minkälaisia vaikutuksia toimintatavan muutoksella on työhön ja työntekijän kokemusmaailmaan, on toistaiseksi vain joitakin selvityksiä, esimerkiksi Leena Lintilän Outokumpu-konsernia käsittelevät tutkimukset sekä Kaisa Kallion gradutyö. (Lintilä 2000, Kallio 1997). Suomalaisessa tietoyhteiskuntaa käsittelevässä kirjallisuudessa kuten Sitran, Tilastokeskuksen tai liikenne- ja viestintäministeriön teettämässä tutkimuksissa, näkökulma on tekniikkapainotteinen. Tietoyhteiskunnan kehittyneisyyttä on mitattu yleensä selvittämällä infrastruktuurin rakennetta ja tekniikan levinneisyyttä: hankittujen laitteiden määriä, tekniikan käyttöä sekä Internetin ja sähköpostin käyttäjämääriä. Jopa opetusministeriön selvityksissä muutoksen suuntaa on mitattu kouluihin hankittujen laitteiden määrillä. Juha Samelan (1997) mukaan tekniikkaa painottavat myös ne lukuisat oppaat, joissa neuvotaan erilaisten verkkojen tehokasta käyttöä (Lintilä 2000, 223). Kun tietoverkko otetaan työkäyttöön, sillä on paljon konkreettisempia ja syvällisempiä vaikutuksia myös itse työhön ja työtapoihin. Kaikki uudet hyödyntämistavat korvaavat aiempia käytäntöjä tai tuovat lisämahdollisuuksia. Tietoverkkosovelluksilla on ominaisuuksia, joiden kautta ne voivat vaikuttaa työtapoihin. Tällaisia ovat Nassin

ja Masonin (1990, 57–60) mielestä esimerkiksi niiden nopeus, säännöllisyys, mahdollisuus parempaan kontrolliin, luotettavuus, sisällön muokattavuus, vuorovaikutteisuus sekä ajasta ja paikasta riippumattomuus. Se, että tietoverkko muuttaa työtä, johtuu etupäässä siitä, että tietoverkko muokkaa itse tietoa. Tiedon sisältö pysyy samana, mutta sen käsittelytavat ovat olennaisesti muuttuneet. Tietoverkko ei ole irrallinen teknologia vaan se vaikuttaa olennaisesti siihen, miten yksittäinen työntekijäkin organisoii työnsä (Lintilä 2000, 225–230). Vielä vähemmän kuin yhteisö- tai viestintäkulttuurin muutokseen, on kiinnitetty huomiota siihen muutokseen, jonka sähköinen kirjoittaminen ja asioiminen tuovat verkkoa käyttävän työntekijän työprosesseihin. Verkkokirjoittamisesta ja verkko- tai hypertekstistä (luvut 2.3.2.1 ja 2.3.2.4) on olemassa tutkimusta jo 1960–70-luvulta lähtien (esimerkiksi Theodor Nelson), mutta meillä tästä uusien viestimien mukanaan tuomasta suuresta käytännön muutoksesta tekstien- ja sisällöntuotantoon on varsin vähän tutkimusta. Anja Alasilta on "Näin kirjoitat tietoverkkoon"-kirjallaan suomalaisen verkkokirjoittamisen pioneeri (Alasilta 1998).

Organisaatiotutkija Edgar Schein on käsitellyt uuden teknologian tuloa yritykseen. Hän pureutuu case-tutkimuksissaan (syvemmälle kuin edellä mainituissa tutkimuksissa) organisaatiokulttuurin muutosprosessiin ja vaikutuksiin organisaation johtamiseen, rakenteeseen, toimintatapoihin ja yksittäiseen työntekijään. Tärkeintä on ymmärtää kulttuurin syvyys ja voima ja myös tutkimuksin ja organisaation sisäisin interventioin selvittää, minkälaisia arvoja, uskomuksia ja merkityksiä organisaation kulttuuri sisältää. Schein uskoo, että tällaisessa interventiossa saattaa nousta esiin myös piileviä kulttuureja, alakulttuureja ja organisaation hiljaista tietoa. (Schein 2001, 202). Myös sähköiseen maailmaan siirtyvän työyhteisön tutkimukselle on kehitetty muutamia hyviä metodeja ja työvälineitä. Esimerkiksi Yrjö Engeström on soveltanut *osallistavan toimintatutkimuksen metodiaan* (Engeström, 1998) ja tutkinut Scheinin tapaan organisaation sisäisiä muutoksia myös uuden teknologian tai uuden työtavan käyttöönottilanteissa (Schein 2001). M. L. Markus (1987, 1990) taas korostaa niin sanotun *kriittisen joukon (critical mass)* merkitystä uuden viestintävälineen käyttöönottovaiheessa. Kriittisellä joukolla tarkoitetaan niitä edelläkävijäyksilöitä, jotka ottavat uuden teknologian ensimmäisenä käyttöön (Kallio 1997, 82–83).

1.3 Aineisto ja tutkimusmenetelmät

1.3.1 Toimintatutkimuksellinen ote

Toimintatutkimus on yleisnimitys sellaiselle lähestymistavalle, jossa tutkimuskohteeseen pyritään tavalla tai toisella vaikuttamaan ja tekemään tutkimuksellisin keinoin käytäntöön kohdistuva interventio (Eskola & Suoranta 1999, 128). Tutkija osallistuu kiinteästi tutkittavana olevan yhteisön elämään ja pyrkii yhdessä sen jäsenten kanssa toisaalta ratkaisemaan ongelmia ja saavuttamaan asetettuja tavoitteita, toisaalta tutki- maan ongelmien ilmenemistä ja syntyä sekä erilaisia kehitysehtoja. (Tertsunen 1999, Jyrkämän 1978, 39 mukaan). Toimintatutkimuksessa korostuu siis käytännön ja teorian vuorovaikutussuhde (Suojanen U. 2001). Yhdysvalloissa toimintatutkimusta on käytetty 1990-luvulla eniten informaatiojärjestelmien käyttöön ja kehittämiseen liitty- vissä tutkimuksissa (Lau F. 1997, 34), meillä määrällisesti eniten työelämäntutkimuk- sissa (Kuula 2001, 12, Kasvion 1994 mukaan).

M. Hult ja S. Lennung (1978) määrittelevät toimintatutkimuksen:

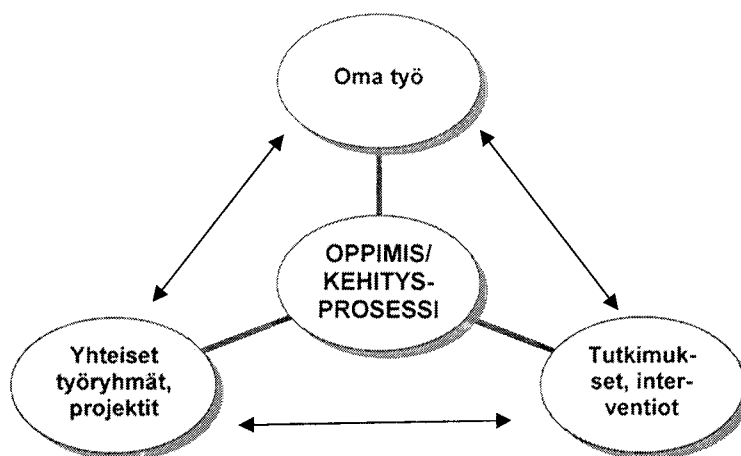
"Action research simultaneously assists in practical problem-solving and expands scientific knowledge, as well as enhances the competencies of the respective actors, being performed collaboratively in an immediate situation using data feedback in a cyclical process aiming at an increased understanding of a given social situation, primarily applicable for the understanding of change processes in social systems and undertaken within a mutually acceptable ethical framework." (Lau, F. 1997, 34).

Arja Kuulan mielestä käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin ovat ne piirteet, jotka yhdistävät eri toimintatutkimuksia (Kuula 2001, 10). Toimintatutkimukselle on myös ominaista prosessiluonne ja syklisyys: toiminnan suunnittelu, havainnointi ja arviointi, joka jatkuu uudella suunnitelmalla. Tutkimus on aineistolähtöistä ja etenee induktiivisen logiikan periaatteella, jolloin käsitteistö nousee esiin käytännöistä (Kiviniemi 1999, 63–68). Tiiviisti tutkijan omaan työhön Valtiokonttorissa liittyneet operaatiot: sähköisten viestimien käyttöönoton strateginen suunnittelu, erilaiset projektit ja työryhmät sekä niiden toiminnan dokumentointi ja analysointi sekä kyselyt ja haastattelut muodostavat tutkimusstrategisen lähestymistavan, joka on lähellä toimintatutkimusta. Toimintatutkimusta muistuttaa myös se prosessinomainen tapa, jolla tietoa on kerätty sellaiselta uudelta alueelta, josta sitä ei ollut muuten saatavilla (vertaa Lau, F. 1997, 62). Omasta empiirisestä aineistosta esiin nousseista ideoita on työstetty *Grounded Theory -tutkimusmenetelmän* mukaisesti sekä teorian että käytännön kautta.

Valtiokonttorissa toteutettu tutkimussarja on liittynyt suoraan tutkijan omaan työhön viraston suurimman yksikön, Eläkkeet-yksikön tiedottajana. Tutkija on tehnyt muun muassa omalle yksikölleen sekä Internet-sivun kehittämissuunnitelman (Turunen, L. 1997) että suunnitellut ja käynnistänyt viraston ensimmäisen ekstranet-palvelun (Turunen, L. 1999) ja osallistunut aktiivisesti myös käytännön "kenttätyöhön" kotisivun suunnittelu- ja kehittämissuunnitelmissa sekä muissa sähköisen palvelun kehityshankkeissa (=eVK-hankkeet) (ks. sivut 68, 76, 79). Perinteisestä tavasta nähdä toimintatutkimus tämä tutkimusprosessi eroaa kuitenkin siinä, että tutkija ei ole havainnoinut eikä dokumentoinut (reflektoinut) yksityiskohtaisesti omaa rooliaan vaan kysymyksessä on pikemminkin ollut tutkimukseen osallistuneiden *yhteinen oppimisprosessi*. Yhteinen oppimisprosessi tutkimuksesta on muodostunut siten, että siihen on osallistunut prosessin eri vaiheissa useita muitakin työyhteisön jäseniä. Tutkija on dokumentoinut ja välittänyt "väliaikatietoja" ja valmiita tutkimustuloksiaan ja niitä on hyödynnetty sekä omassa työssä että eri projekteissa. Tuloksista on tiedotettu myös koko henkilökunnalle prosessin kuluessa. Laadullisen esitutkimuksen aineiston pohjalta syntynyt strukturoitu kyselylomake on sekin laajan yhteistyön tulosta: Ensin Haagan ammattikorkeakoulun viestinnän opiskelijat laativat oppilastöinä esitutkimuksen aineistosta väittämiä ja lopullinen lomake syntyi kolmen vertailuviraston viestinnästä vastaavien kriittisten kommenttien jälkeen.

Organisaation osaamisen kehittäminen ja tutkimuksen käyttäminen kehittämisen tukena oli määritelty myös yhdeksi sähköisten viestimien käyttöprosessin tavoitteista. Niin sanotun kokemuksellisen oppimisen mallin (Kolb 1984) mukaan aktiivisesta toiminnasta syntyneet kokemukset muutetaan havainnoinnin kautta tiedoksi ja tiedostetuiksi käsitteiksi (Suojanen U. 2001; Tertsunen 1999). Tutkija on tarkastellut (myös kriittisesti) sähköistä toimintaa muun muassa tekemissään kehittämissuunnitelmissa ja esittänyt sekä käytännön toimenpiteitä (s. 79) että kehittänyt työhönsä liittyviä käyttö-

teorioita (vertaa Kiviniemi 1999, 63–68). Näin myös itse tutkimus on ollut osa sähköisen toiminnan kehittämistä.



KUVIO 3: Tutkijan rooli oppimisprosessissa

1.3.2 Monimenetelmäisyys: aineistolähtöinen laadullinen esitutkimus – kvantitatiivinen jatkotutkimus

Tutkimusaineisto on melko laaja ja sitä on käsitelty monimenetelmäisesti. Tutkimuksen empiria jakautuu neljään osaan:

1. Sähköisten viestimien käyttöönottoprosessin kuvaaminen Valtiokonttorissa suunnittelussa ja toteutuksessa syntyneiden dokumenttien avulla
2. Tutkijan oma esitutkimus, joka koostuu kvalitatiivisesta kyselytutkimuksesta sekä teemahaastattelusta
3. Esitutkimuksen aineiston pohjalta kolmessa virastossa tehty vertaileva kvantitatiivinen kyselytutkimus
4. Vertailu muihin tutkimuksiin.

Triangulaatio on monistrateginen tutkimusote, jossa samaa ilmiötä lähestytään monelta eri suunnalta, monimenetelmäisesti (Eskola & Suoranta, 1999, 26). Bewerin ja Hunterin (1989) mielestä se voi olla erilaisten aineistojen, teorioiden tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 1999, 69). Monimenetelmäisyys on erityisen tärkeä lähtökohta silloin, kun tutkitaan uusia alueita kuten verkkoviestintää tai informaatioteknologiaa. "On suorastaan vaarallista tutkia niitä vain yhden metodin kautta", toteaa M. L. Gallivan kirjoittaessaan eri tutkimusmenetelmien yhdistämisestä (mixed methods research). *Laadullisen eli kvalitatiivisen ja määrällisen eli kvantitatiivisen metodin* yhdistämisen on noudatettava kuitenkin tiettyjä ehtoja: tiedon keräämisessä on käytettävä vähintään kahta erilaista keräystapaa, keräystavoista vähintään yhden on oltava kvalitatiivinen (esimerkiksi haastattelu) ja vähintään yhden kvantitatiivinen (esimerkiksi kyselytutkimus) ja lisäksi molemmat metodit raportoidaan ja analysoidaan. Ollakseen varteenotettavaa empiiristä tutkimusta, pelkkä ilmiön kuvaus ei kuitenkaan riitä vaan tutkimuksen on tuotettava myös vastaus esitettyyn teoreettiseen ongelmaan. (Gallivan 1997, 418–420).

Tässä tutkimuksessa monimenetelmäisyydellä on pyritty vahvistamaan *luotettavuutta ja yleistettävyyttä*. Tutkimuksen empiriassa on yhdistetty valmiiden dokumenttien analyysi, avokysymyksistä koostuva kyselylomake, ryhmähaastattelu sekä kvantitatiivinen kyselytutkimus. Triangulaatiota on siis käytetty sekä aineiston keräämisessä että sen analysointi. S. R. Barleyn (1990) sekä M.L. Markusin ja D. Robeyn (1988, 594) mielestä uuden teknologian käyttöönotto ei ole luonteeltaan suoraan mikro- eikä makrotason ilmiö. Monimenetelmäisyydellä ja monitasoanalyysillä saadaan esiin sekä organisaatio- että yksilötason tuloksia. Siksi tutkimuksessa on tärkeää lähteä liikkeelle ensin teknologian vaikutuksista makrotason prosesseihin ja edetä sitten tarkastelemaan vaikutusta organisaation prosesseihin (Gallivan 1997, 436).

Tutkimuksen yleistä *luotettavuutta ja pätevyyttä* arvioidaan yleensä *validiteetilla ja reliabiliteetilla*. Tutkimus on validi, jos tutkimusaineisto, mittarit ja tulokset vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. (Anttila 2000). Aineistolla on reliabiliteettia silloin, kun mittatulokset ovat toistettavissa eivätkä sisällä ristiriitaisuuksia. Validiteetti ja reliabiliteetti kulkevat laadullisessa tutkimuksessa rinnakkain. Niitä ei voi erottaa toisistaan samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa, koska koko laadullinen tutkimusprosessi on oikeastaan validointia. Reliabiliteetin osoittaminen on laadullisessa tutkimuksessa usein juuri validiteetin osoittamista. (Tukiainen 1999, 80–82). Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin usein arvioitavuudesta eli siitä, onko lukijan mahdollista seurata tutkijan päättelyä, toistaa analyysi (Uusitalo 1991, 82).

Tutkimuksen *yleistettävyydellä* tarkoitetaan sitä, että tutkimustulosten pitäisi päteä muuhunkin kuin tutkittavaan tapaukseen tai toimintaympäristöön. Tällöin esimerkiksi huolellisesti kuvattu toimintakulttuurin muutos saattaisi toimia jossakin toisessa organisaatiossakin vastaavan muutoksen lähtökohtana. (Eskola & Suoranta 1999, 67–82). Laadullisessa tutkimuksessa pitäisi puhua tilastollisen yleistettävyyden sijasta mieluummin teoreettisesta yleistettävyydestä, toistettavuudesta tai siirrettävyydestä eli tutkimuksen havaintojen soveltamisesta toiseen tapaukseen. Tämä edellyttää, että tutkijan käyttämät luokittelu- ja tulkintasäännöt ovat yksiselitteiset ja niitä käytetään johdonmukaisesti (Uusitalo 1991, 78–82).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään selittämään aina merkityksellistä toimintaa ja merkitysten ymmärtäminen on käsitteiden muodostamisen edellytys. Arjen merkitystulkinnat ovat toiminnan päämäärän tunnistamista. Tunnistaminen perustuu tietystä merkitysjonosta tehtyihin päätelmiin. Garfinkel (1967) kutsuu tällaista päättelystä *kansanmenetelmäksi*. (Tukiainen 1999, 21–22). Tässä tutkimuksessa tutkijan omaa päättelyä on ollut "todentamassa" laadullisen aineiston analysointia varten suunnitellun tietokoneohjelman "tekstihaku", jonka avulla on pystytty avokysymyksistä nostamaan esille teksteissä usein esiintyviä sanoja tai väittämiä, jotka taas ovat ohjanneet käsitteiden muodostamisessa. Tietokoneavusteinen analyysi auttaa myös hallitsemaan, etsimään ja tutkimaan eri dokumenteissa olevia tekstejä, kytkemään ideoita toisiinsa ja muodostamaan empiirisiä yleistyksiä, testaamaan aineistoa koskevia teoreettisia oletuksia, tekemään laadullisesta aineistosta raportteja, joihin kuuluu myös kvantitatiivisia tuloksia ja tilastollisia yhteenvedoja (Luoma & Reinikainen, 1999).

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista kerätä aineistoa, joka tekee mahdolliseksi tarkastella ilmiötä monelta kannalta. Sen aineisto koostuu ikään kuin tutkittavasta maailmasta kootuista näytteistä (Alasuutari 1999, 87). Tutkijalla ei tarvitse olla välttämättä tutkimuksen käynnistyessä ennakoasettamuksia tai määritelmiä vaan hän voi lähteä liikkeelle "puhtaalta pöydältä", omasta aineistosta käsin. Sen sijaan on hyvä, että hän tuntee tutkimuskohteensa hyvin. Kaplanin (1964) mukaan laadullisen aineiston

tehtävänä ei olekaan perinteinen hypoteesien todistaminen vaan hypoteesien keksiminen. (Eskola & Suoranta 1999, 223).

Päätelyä voidaan suorittaa aineistosta *induktiivisen päättelyn* logiikalla esi- ja taustaoletusten pohjalta aineistoa analysoiden tai *deduktiivisesti* eli peilaamalla aineistosta esiin nousevia ideoita olemassa olevaan teoriaan. Induktiivinen päätely lähtee liikkeelle aineistosta, joka käsitteellistetään ja käsitteiden avulla määritellään ilmiötä koskeva teoria. Teoria muodostuu niistä havainnoista, joita tehdään reaali maailmasta, teoriasta johdetaan uusia hypoteeseja, jotka viedään taas reaali maailmaan todennettaviksi. (Anttila 2000). Tutkimuksessa käytetylle Grounded Theory -tutkimusasenteelle on kuitenkin ominaista että päättelynäkökulmat saattavat vaihdella tutkimuksen edessä induktiivisesta deduktiiviseen, jopa *abduktiiviseen*, jossa tutkija seuraa käytännön toiminnasta nousutta johtolankaa, tärkeäksi koettua seikkaa, jonka hän tuntee hyvin ja josta hänellä on teoreettinen esiyymmärrys (Rantala 2000). Abduktiivisella päätelyllä voidaan ilmiötä koskevaan teoriaan löytää elementtejä, joita ei aikaisemmin ole edes tiedostettu (Anttila 2000).

Jos halutaan tutkia ilmiötä, joka on jo tapahtunut, tai selvittää jonkin asian taustoja tai kehityskulkuja, käytetään apuna valmista dokumenttiaineistoa. Dokumenteilla tarkoitetaan laajasti kaikenlaista ilmiötä kuvaavaa aineistoa. Se voi olla tekstejä, arkitomateriaalia, kertomuksia, kirjeenvaihtoa jne. Valmiit dokumentit ovat käyttökelpoisia esitutkimuksen tutkimuksen suorittamiseen, erityisesti silloin kun tutkittava ilmiö on uusi. (Anttila 2000). Tutkimus on edennyt käytännössä siten, että sähköisten viestimien käyttöönottoprosessi on kuvattu eri projekteissa syntyneiden kirjallisten ja sähköisten dokumenttien (strategiat, toimintasuunnitelmat, selvitykset ja kartoitukset, koulutusmateriaalit) sekä tutkijan oman osallistumisen ja kokemusten perusteella. Esitutkimuksen laadullinen aineisto on kerätty avokysymyksistä koostuvalla kyselylomakkeella sekä ryhmähaastattelun avulla. Laadullinen aineisto on analysoitu ensin induktiivisesti, koodaamalla ja käsitteellistämällä raakadata tietokoneohjelman avulla. Varsinainen vertaileva tutkimus on tehty strukturoidulla kyselylomakkeella.

1.3.3 Grounded Theory laadullisen analyysin välineenä

Laadullisessa tutkimuksessa tulkintaa varten tarvitaan käsitekehikko, jonka läpi ilmiötä tarkastellaan. Barney Glaserin ja Anselm Straussin 1960-luvulla kehittämä Grounded Theory on menetelmä, jonka avulla voidaan tehdä aikaisempaa syvemmälle menevää analyysia laadullisesta aineistosta. Lähtökohtana on, että ilmiöt eivät ole staattisia vaan koko ajan muuttuvia ja Grounded Theoryn tarkoituksena on prosessoida tämä muutos teoriaksi. Strauss piti tärkeänä kenttätyötä, aineistoon perustuvaa teoriaa, inhimillisen toiminnan monimuotoisuuden huomioimista, tietoisuutta prosesseista ja rakenteista sekä kykyä nähdä prosessien kehittymistä. Hän korosti myös sitä, että "ihmiset ovat aktiivisia toimijoita ongelmantilanteissa ja toimivat niiden merkitysten pohjalta, jotka määritellään keskinäisessä vuorovaikutuksessa" (Strauss & Gorbini 1998, 9–10; Rantala 2000).

Grounded Theoryn lähtökohtana on sitoutumattomuus teoreettisiin näkökulmiin: tutkija kehittää aineistonsa pohjalta käsitteitä ja erittelee niiden välisiä suhteita (Anttila 2000). Käsitteellistäminen tarkoittaa samanlaisten asioiden ryhmittelyä joidenkin määriteltävien ominaisuuksien perusteella luokaksi ja tämän luokan nimeämistä. Käytännössä tutkijalla on kuitenkin (teoreettinen) esiyymmärrys asiasta ja käsitteellistämässä on aina kysymys myös tulkinnasta (Strauss & Gorbini 1998; Rantala 2000). Grounded

Theory -pohjaisen tutkimusprosessin tavoitteena on luoda teoriaa pikemmin kuin testata sitä, antaa tutkijalle analyttisiä työkaluja suuren aineistomääränkin käsittelyyn, auttaa ottamaan huomioon ilmiön vaihtoehtoisia merkityksiä, toimimaan samanaikaisesti sekä luovasti että systemaattisesti. Grounded Theoryssa on olennaista vuorovaikutus aineistonkeruun, aineiston luokittelamisen eli koodauksen ja sitä koskevien muistiinpanojen välillä. Tutkimuksen kuluessa vuorovaikutuksen tuloksena syntyy abstraktimpaa ja monimuotoisempaa käsitteverkkoa, kun tutkija palaa aineistoon tutkimaan, pitävätkö uudet oletukset paikkaansa (Strauss & Corbin 1998; Rantala 2000). Prosessin aikana pyritään tunnistamaan käsitteitä, suhteuttamaan niitä toisiinsa. Oletusten ja hypoteesien ja niiden tarkistamisen välillä on jatkuva vuoropuhelu, edestakainen liike, jonka tavoitteena on tehdä tavoitellusta teoriasta perusteltu Straussin ja Corbinin mukaan "grounded" eli perusteltu (Anttila 2000).

Aineiston luokitus on tärkeä osa laadullista tutkimusta. Luotaessa käsittekatgorioita aineistosta etsitään tietoja ihmisten todellisesta käyttäytymisestä ja asenteista. (Tuokiainen 1999, 24). Grounded Theoryssa aineisto käsitellään kolmen eri koodausprosessin kautta, jotka ovat *avoin, aksiaalinen ja selektiivinen koodaus*. Avoimessa koodauksessa aineistoa ryhmitellään suhteellisen vapaasti ja alustavassa luokittelussa etsitään "rivi riviltä" käsitteitä, jotka kuvaavat aineistoa tai ilmiötä ja koodit nimetään alustavasti niiden mukaan. Aksiaalisessa koodauksessa yhtä luokkaa tarkastellaan intensiivisemmin, koodausta jatketaan yksityiskohtaisemmaksi ja aineisto ryhmitellään ennalta määrättyihin luokkiin ja alaluokkiin. Avoin ja aksiaalinen eivät ole perättäisiä vaan limittäisiä ja toistuvia työvaiheita. Selektiivisessä koodauksessa valitaan se näkökulma, jonka ympärille tutkimus rakennetaan. Sen vuoro on siinä vaiheessa, kun tutkijalla on jo edellisten vaiheiden pohjalta kehiteltyjä luokituksia. Niistä valitaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaisin eli ydinluokka, toisin sanoen, ratkaistaan, mikä ilmiössä on tärkeintä. (Rantala 2000). Tässä vaiheessa luokkia saatetaan vielä yhdistellä ja luoda kokonaan uusia luokkia (Eskola & Suoranta 1999, 188). Kolmannessa luokitusvaiheessa tutkija voi verrata luomiaan kategorioita muuhun aineistoon tai vertailuryhmiin tai palata kentälle keräämään lisäaineistoa testausta varten. Koko analyysi tapahtuu *jatkuvan vertailun menetelmällä*. (Anttila 2000).

Grounded Theoryyn perustuvan työtavan raportointi tutkimuksen muotoon on vaikeaa. Se vaatisi päiväkirjantarkkaa havaintojen, teoreettisten oivallusten ja tulosten kirjaamista ja lopputulos voisi olla silti lukijan kannalta vaikeasti hahmotettavissa. Siksi tämä lisensiaattitutkimus on kirjoitettu perinteiseen muotoon, jossa esitellään ensin teoreettinen tausta ja sitten empiirinen tutkimusosa, vaikka tutkija on todellisuudessa kaiken aikaa "keskustellut" aineistonsa kanssa ja liikkunut edestakaisin datan ja teorian välillä.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISTA TAUSTAA

Teknologia on muutoksen moottori
– tieto on polttoainetta tuohon moottoriin
(Alvin Toffler)

2.1 Tiedon, tietoverkkojen ja kommunikaation yhteiskunta

Tiedon/informaation väitetään olevan nyky-yhteiskuntamme keskeisin voimavara. Tietotekniikka ja tiedon käsittelyn uudet tavat muuttavat yhteiskuntarakennettamme ja ihmisten välisiä suhteita niin työelämässä kuin vapaa-aikana. Tiedon tuotannosta, välityksestä, muokkauksesta ja vastaanotosta – jatkuvasti kehittyvää teknologiaa käyttäen – on tullut jo osa ihmisten arkea, jopa siinä määrin, että puhutaan kokonaan uudesta yhteiskuntamuodosta, tietoyhteiskunnasta, johon kehittyneet teollisuusmaat ovat siirtyneet tai ainakin lähiaikoina siirtymässä (Heikkinen 1998, 45; Kasvio 1999).

Tietotekniikan alkuaikoina tietokonetta, computeria, käytettiin lähinnä erilaisiin laskenta- ja kortistointitehtäviin. 1970-luvulta lähtien tilalle ovat tulleet henkilökohtaiset työasemat sekä toimistoautomaatio- ja päätöksentekojärjestelmät. Henkilökohtainen tietokone oli aikanaan käänteentekevä keksintö, mutta ilman yhteyksiä muihin eli tietoverkkoon, se ei ole juuri enempää kuin hieman entistä kehittyneempi kirjoituskone. M. S. Mortonin (1988, 28–31) mukaan *uusi informaatioteknologia* (IT) koostuu: tietokoneista, kommunikaatioteknologiasta, työasemista, roboteista ja tietoalkioista (Lau, Wong & Law 2001). Antti Kasvio tarkoittaa informaatioteknologialla digitaalista informaation käsittelyä sekä eri viestintävälineiden kuten tietokoneen, puhelimen, television kehittymistä uudeksi mediatuotteeksi sekä tietotekniikan avulla hyödynnettävien ohjelmistojen, palvelujen ja sisältötuotteiden kehittymistä (Kasvio 1999). Nykyään yleisesti käytettävä lyhenne *ICT* (*Information and Communications Technology*) korostaa kommunikaation merkitystä. Tietoverkossa yhdistyvät siis infor-

taa kommunikaation merkitystä. Tietoverkossa yhdistyvät siis informaatio- ja tietoteknologiat. *Tietoverkko* on määritelty tähän asti yleensä tekniikan näkökulmasta. Se on voinut tarkoittaa tietokoneverkkoa, tietoliikenneverkkoa, datasiirtoverkkoa, telemaattista palveluverkkoa. Osa näistä nimityksistä on jäänyt jo pois käytöstä. Nykyään tietoverkko nähdään tavallisimmin Riskun (1995, 13) tapaan fyysisenä kokonaisuutena, johon kuuluu erilaisia teknisiä osia (esimerkiksi näyttöpäätte, palvelin), jotka näyttäytyvät käyttäjälle useina palveluina. (Lintilä 2000, 224). (Katso myös luku 2.1.2).

On totta, että uudelle vuosituhatluvulle siirryttyämme elämme maailmassa, joka on monella tapaa toisenlainen kuin aikaisemmat käsityöhön ja teolliseen tuotantoon perustuvat yhteiskunnat. Ihmiskunnan kolmas vallankumous ei perustu kuitenkaan uusien keksintöjen, kuten atomienergian käyttöön vaan tiedon uudelleen asemaan. Tämä Tofflerin "suureksi käännteeksi" nimittämä ilmiö tapahtuu yhteiskunnan jokaisella tasolla. Elämme yhteiskuntakehityksen vaihetta, jossa avainasemassa ovat *tieto, osaminen ja kommunikaatio*. Kehittyneissä teollisuusmaissa muutos on ollut monilla aloilla niin suuri, että tutkijat etsivät perusteluja jopa epookinmuutokselle, koska tieteellinen tieto ja teknologiset innovaatiot organisoivat ja muokkaavat yhteiskuntia ja koko maailmanyhteisöä aivan uudella tavalla. Käytäntöjä arvioidaan jatkuvasti uuden tiedon varassa ja myös tieto itsessään on kaiken aikaa uudelleenarvioinnin kohteena. (Giddens 1997; Toffler 1991, 23–28; Heikkinen 1998, 45; Kaivo-oja, Jokinen & Malaska 1997, 5).

2.1.1 Informaatio – tiedon raaka-aine

Arkikielessä tieto ja informaatio tarkoittavat suunnilleen samaa, mutta teoreettisesti niillä on merkittävä ero: tieto-opin perustivat antiikin kreikkalaiset filosofit 400-luvulla, informaatioteorian Bellin yhtiön puhelininsinöörit 1920-luvulla. Tieto ja informaatio -sanat ovat saaneet uusia merkityksiä aina ympäröivän todellisuuden muuttuessa ja eri tieteenalat ovat käyttäneet termejä kukin omien intressiensä mukaan. Informaation käsitteellä on kuitenkin nähty olevan yhtä keskeinen asema 1900-luvun tie-teissä kuin energian ja evoluution käsitteillä 1800-luvulla. Informaatio on yläkäsite: tieto on jäsentynyttä informaatiota. Olennaista on, että informaatio muuttuu tiedoksi vasta, kun vastaanottaja osaa soveltaa sitä käytäntöön, toisin sanoen tietää, mitä sillä voi tehdä. Esimerkiksi uuden jakelukanavan käyttö ei sinänsä johda tiedon määrän kasvuun. Tiedon käsittelynopeus saattaa lisääntyä, mutta ongelmana on edelleen, kuinka informaatio jalostetaan tiedoksi. (Nieminen 1998, 69; Niiniluoto 1997, 8–11).

Tietoon on liittynyt aina myös totuudellisuuden ja perusteltavuuden vaatimus (hyvin perusteltu, tosi, uskomus). Pisimmälle ajatuksen veivät eräät 1920-luvun tutkijat, jotka uskoivat, että vain looginen, matemaattinen tieto voi olla absoluuttisen varmaa, faktaa. Suomen kielessä tieto-sana on esiintynyt jo ainakin 1500-luvulta lähtien ja se on merkinnyt aivan konkreettista tietämisen toimintaa. Se, joka tietää, etsii tietä, pääsee tiedon avulla perille. Nykykielessämme tieto-sana on kärsinyt jo suorastaan inflaation, kun sitä käytetään merkitsemään lähes mitä vaan. Englanninkieliset sanat *information, data, knowlegde* ja *message* käännetään suomeksi samalla tieto-sanalla eikä informaatioteorian teknisellä termillä informaatio tai esimerkiksi sanoilla tietokone tai tietojenkäsittely ei ole mitään tekemistä totuuden kanssa. (Niiniluoto 1997, 14–17, 57–59).

Tietoa tulvillaan olevan yhteiskuntamme ilmiöitä paremmin ymmärtääksemme, on kuitenkin hyvä tehdä teoreettinen ero eri tiedon lajien välille. Antti Kasvio jakaa tiedon hierarkkisiin luokkiin: yksittäisistä tiedon palasista koostuvaan *dataan*, yksit-

täisistä datoista koostuvaan *informaatioon*, edelleen *tietoon*, joka on todeksi tietämäämme tai olettamaamme informaatiota, *ymmärrykseen*, jolla osaamme tulkita hallitsemaamme tietoa sekä *viisauteen*, jonka avulla me osaamme arvottaa hallussamme olevaa tietoa, määrittää sen merkityksiä ja ohjata elämäämme. *Tietämys* tai *ymmärrys* on aina enemmän kuin informaatio ja tieto; se on kaikkien käytettävissä olevien ja hyväksyttävien tietojen kokonaisuus. Jalostetuimmillaan tieto tai tietämys on viisautta, joka liittyy kokonaisvaltaisen ja tasapainoisen maailmankatsomuksen käsitteeseen. Toisin kuin luullaan, tiedon lisääminen ei merkitse kuitenkaan välttämättä viisauden lisääntymistä. Tietotekniikan piirissä on kehitelty tekoälyä, mutta toistaiseksi ei ole onnistuttu luomaan vielä tekoviisautta. (Kasvio 1999; Niiniluoto 1997, 62–63). Meillä puhutaan tänä päivänä myös paljon *tiedonhallinnasta*, joka on vain epäonnistunut käänös sanasta knowledge management. Oikeastaan on kysymys tietämyksen hallinnasta.

Informaatio-sana on peräisin latinasta, jossa *forma* tarkoittaa muotoa ja *informare* formulointia eli muodostamista. Kaikki informaatio-johdannaiset eri kielissä tarkoittavat sitä, mikä on kerrottu, muodostettu tai ilmaistu. Informaatio on määritelty meillä 1930-luvulta lähtien tiedonannoksi eli ohjeeksi. Informoida tarkoittaa vastaavasti opettaa, antaa neuvoja tai tietoja. Tällaisena merkitys säilyi Suomen kielessä aina 1960-luvulle saakka. 1970-luvulla tietosanakirjat kertoivat uusien informaatiota tutkivien tieteiden ja ammattien synnystä. Tällöin alettiin puhua myös ensimmäisen kerran *tiedottajista ja informaatioista*. (Niiniluoto 1997, 8–10).

Filosofit ovat lähestyneet informaation käsitettä joko materialismin, dualismin tai idealismin pohjalta. Fysikaalisena käsitteenä se on ainetta ja energiaa. Maailmankaikkeudessa oleva informaatio siirtyy ihmisen tajuntaan ja toimii jalostuessaan tiedon raaka-aineena. Myös Osmo A. Wiion informaation mallissa informaatio tarkoittaa ulkoisen energian aiheuttamaa muutosta vastaanottajasysteemin tilassa. Ilkka Niiniluodon mukaan puhutut, kirjoitetut tai muulla tavalla tuotetut kielellisen merkit ja datan esiintymät ovat fysikaalisia. (Niiniluoto 1997, 18, 43–47; Wiio 1989, 97). Sen sijaan informaatio, joka edellyttää ihmisen luomaa merkityksellistä kieltä, esimerkiksi sanojen ilmaisemat, kulttuurin määrittelemät käsitteet, ovat osa ihmisen luomaa todellisuutta. Nykyaikainen informaatioteoreettinen ajattelu perustuu Weaverin ajatuksiin siitä, että kaikki informaatio voidaan palauttaa perustaviin yksiköihin eli *bitteihin*. Kaikki informaatio voidaan muuntaa ja pitää olla muunnettavissa *digitaaliseen muotoon*, mikäli sitä halutaan käsitellä nykyaikaisen tietotekniikan avulla. (Kasvio 1999).

Eurooppalainen viestinnän ja median tutkimus on korostanut enemmän tiedon yhteisöllisiä ja yhteiskunnallisia kytkentöjä kuin amerikkalainen massakommunikation ja populaarikulttuurin tutkimusperinne. Amerikkalaiset tutkijat tarkastelevat informaatiota sirpaleisena, yhteyksistään erotettuna käsitteenä, eurooppalaisia tutkijoita kiinnostaa enemmän tiedon historiallinen prosessi. Nykyisin eroa amerikkalaisten ja eurooppalaisten välillä ei juuri ole, kun teknologia ja yhteiskuntakehitys ovat samankaltaistaneet ongelmanasetteluja. (Varis 1998b, 378).

2.1.2 Informaatio/tietoyhteiskunnan käsite

Uuteen yhteiskuntamuotoon siirtymistä on perusteltu monenlaisin teorioin ja jaotte-
luin: Elinkeinorakenteen muutokseen perustuvan teesin mukaan teolliset yhteiskunnat
ovat muuttuneet jälkiteollisiksi, tuotannon uudelleen rakentumista ja hyvinvointivaltio-
ta tutkittaessa puhutaan jälkifordistisesta ajasta, kulttuuritutkijoiden mukaan olemme
siirtyneet modernin sijasta jälkimoderniin. Tietoyhteiskunnan teesi on yksi tapa hah-
mottaa meneillään olevaa muutosta tai murrosta.

Informaatio/tietoyhteiskunnasta on olemassa lukuisia erilaisia määritelmiä. In-
formaatio/tietoyhteiskunnasta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä sitä suhteellisen spesi-
fiä, toisen vuosituhannen vaihteeseen ajoittuvaa historiallista murrosta, jonka ytimenä
on USA:n Piilaaksosta liikkeelle lähtenyt niin sanottu digitaalinen vallankumous.
(Kasvio 1999). Frank Websterin (1995) mukaan tietoyhteiskunnan määritelmät voi-
daan jakaa viiteen ryhmään sen mukaan perustuvatko ne *teknologisiin, taloudellisiin,*
spatiaalisiin, kulttuurisiin vai ammattirakenteeseen liittyviin kriteereihin. Teknisiä ja
taloudellisia arvoja, teknologisia innovaatioita ja ammattirakenteen muutosta korosta-
vat määritelmät ovat tavallisimpia teollisuusmaissa, etenkin Euroopan Unionissa ja
Suomessa. Spatiaalinen määritelmä korostaa tietoverkkoja, joiden katsotaan muuttavan
dramaattisesti ajan ja paikan organisoitumista. Kulttuurisen määritelmän mukaan
elämme kulttuurissa, joka on enemmän informaation kyllästäjä kuin mikään muu ai-
kaisempi kulttuuri. (Kaivo-oja, Jokinen & Malaska 1997, 6). Tavallisin perustelu uu-
delle yhteiskunnalle on kuitenkin muutos tiedon tuottamisessa, käsittelyssä ja levittä-
misessä ja se, että tieto on muuttunut tuotantovoimaksi ja kauppatavaraksi. Erilaisten
määritelmien takaa löytyvät myös erilaiset näkemykset informaation merkityksestä
päivittäisissä toimissamme. Daniel Bell, hänen seuraajansa Jean Baudouillard sekä muut
radikaalit postmodernistit uskovat, että olemme astumassa kokonaan uuteen aikaan,
joka ei ole suoranaisesti johdettavissa mistään aikaisemmasta kehityksestä. Websterin
(1995, 3–5, 215–220) mukaan yhteisenä nimittäjänä erilaisille näkemyksille on kuiten-
kin se, että räjähdysmäinen informaation kasvu on muuttunut keskeiseksi ja strategi-
seksi asiaksi niin liiketoiminnassa, valtionhallinnossa kuin ihmisen arjessa (Kahilainen
2000, 409).

Tunnetuimmat "profetiat" tietoon ja tietoteknologiaan perustuvasta uudesta yh-
teiskuntamuodosta, globaalista maailmankylästä esitti Marshall McLuhan 1960-lu-
vulla. Informaatioyhteiskunta-käsitteen (josta Suomen kielessä käytetään yleisesti
myös termiä tietoyhteiskunta) lanseerasi taas japanilainen Yonej Masuda. Hän käytti
Information Society -termiä ensimmäisen kerran tavoiteohjelmassaan hallitukselleen
vuonna 1972. Sen jälkeen, erityisesti 1990-luvulla, informaatioyhteiskunta-termi on
saanut monia kilpailijoita: puhutaan esimerkiksi *media- tai teknoyhteiskunnasta*. Edellä
mainitut teknologialähtöiset käsitteet ovat saaneet rinnalleen ihmisläheisempiä, sosiaa-
lisempia painotuksia. Saatetaan puhua *verkostoyhteiskunnasta, osaamisyhteiskunnasta*
tai *vuorovaikutuksen yhteiskunnasta*. Tulevaisuudentutkijat ja sosiologit käyttävät
myös käsitteitä *postmoderni yhteiskunta, kulutusyhteiskunta, massayhteiskunta, tekno-
kapitalismi* tai *epävarmuuden kapitalismi* (Anttiroiko, Aro & Karvonen 2000, 22; Kas-
vio 1999). Mielenkiintoista on, että Osmo A. Wiio ehdotti jo vuonna 1985 ilmestynees-
sä Sitran raportissa "Tietotekniikka 1990-luvulla", että Masudan termi "johoka shakai"
pitäisi kääntää suomeksi *viestintäyhteiskunnaksi* (Niiniluoto 1997, 71).

2.1.2.1 Tietoverkko on ihmisten verkko

Tietoyhteiskuntakehitys on tosiasiaa ollutkin melkoista välineurheilua (Juha Kahilainen)

Tietoyhteiskuntakeskustelussa – niin meillä kuin muualla – on keskitytty yleensä muutoksen määrällisiin tavoitteisiin: kehitystä on mitattu kvantitatiivisin mittarein, bittien ja tietokoneiden määrillä. Tämän päivän arvostetuin tietoyhteiskunnan teoreetikko, useita kertoja Suomessakin vieraillut Manuel Castells, jonka mielipiteitä kuunnellaan, arvostetaan ja siteerataan ympäri maailmaa, on tuonut mukaan toisenlaisen näkökulman. Käänteentekeväksi maailmanlaajuisessa tietoyhteiskuntakeskustelussa on muodostunut hänen, 1990-luvun loppupuolella julkaisemansa trilogia *The Information Age*.

Castellsin mukaan 1970-luvulta lähtien on kulkenut rinnakkain neljä toisistaan riippumatonta prosessia, jotka sulautuvat yhteen muodostaen uuden *verkostoyhteiskunnan*. Prosessit ovat tietotekninen vallankumous, informaatioteknologian ja informaatio- ja globaalin talouden synty, verkostomallinen organisaatio sekä kulttuurisosiaalisten liikkeiden esiinmarssi. Kyseessä on myös tiedollinen vallankumous, jota edustaa muun muassa geeniteknologian kehitys. Castells ei puhu siis pelkästään tietoverkkojen yhteiskunnasta vaan uuden tietotekniikan tukemasta *sosiaalisten verkostojen yhteiskunnasta*. Hän vie tulkintansa vielä pidemmälle, organisaatiotasolle toteamalla, että nimenomaan yritysten väliset verkostot nousevat keskeisiksi uuden talouden toimijoiksi. Yritysten muuttuminen hyödykkeitä ja palveluja tuottavista tietoa tuottaviksi organisaatioiksi, on hänen mielestään käänteentekevä muutos. (Castells 1999b; Kasvio 1999).

"For the first time in history, the basic unit of economic organizations is not a subject, be it individual (such as entrepreneur or the entrepreneurial family) or collective (such as capitalist class, the corporation, the state). As I have tried to show, the unit is the network, made up of a variety of subjects and corporations, relentlessly modified as networks adapt to supportive environments and market structures" (Castells 1996, 19).

Castellsin mukaan kyse on nykyaikaisen kapitalismin *informaationaalisesta kehitysmuodosta (Informational Society)*. Tiedon ja informaation merkityksen korostamisessa ei ole sinänsä mitään uutta. Informaationaalinen kehityslogiikka perustuu siihen, että tietoa käytetään itse tiedon muokkaamiseen ja tämän uuden tiedon luomisen teknologia, informaation käsittely ja kommunikaatio ovat tuottavuuden lähteitä. Castellsin (1996, 17–18) mukaan informaationaalisen tuotannon kehitys on tiukasti yhteydessä kulttuurin muutokseen ja *"tietoyhteiskunnallistuminen"* vaikuttaa syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti kaikkiin sosiaalisiin tapoihin ja rakenteisiin. Tärkeäksi muodostuu se, minkälaisen roolin yksittäinen ihminen saa tässä kehitysprosessissa. (Kahilainen 2000, 13). "Tiedon aikakaudella oma elämämme ja koko maailman tulevaisuus riippuu kyvystämme liittää toisiinsa Verkko ja Itse", tiivistää Castells (Castells 1999b). Keskeisiä tekijöitä muutoksessa ovat luovuus ja joustavuus. Uusi yhteiskunta syntyy kuitenkin vasta sitten, kun tuotanto- ja valtasuhteissa tapahtuu rakenteellisia muutoksia. Castells uskoo, että kansallisvaltio ja demokratia joutuvat kriisiin tulevassa tieto- ja pääomavirtojen yhteiskunnassa. Valta ei katoa mihinkään vaan se muodostuu niistä kulttuurisista merkityksistä, joilla yksilöt ja instituutiot arvottavat maailmaa ja tekevät päätöksiä. (Castells 1998, 1999a, 360–373).

Tietoverkko voidaan määritellä paitsi teknisesti, myös ottamalla huomioon käytön inhimilliset aspektit. B. R. Gaines, L. Chen ja M. L. G. Shaw (1997) näkevät verkon "yhteisönä, joka hyödyntää samaa teknologista infrastruktuuria". (Lintilä, 2000, 224). Myös tässä tutkimuksessa tietoverkko nähdään ihmisverkkona:

Tietoverkko on ihmisten muodostama verkko, joka hyödyntää samaa teknistä infrastruktuuria tiedon hankkimiseen, muokkaukseen ja säilyttämiseen ja joka mahdollistaa viestinnän kahden tai useamman henkilön välillä.

Tulevaisuudentutkija Pentti Malaska puhuu Nettiradion (1997) haastattelussa ihmisten ja organisaatioiden muodostamista hypersykleistä, joiden infrastruktuuria ovat verkostot. Verkostojen avulla tieto leviää ja toimii kuin entsyymi. "Kun kukaan ei häviä vaan kaikki voittavat ja tuloksena on enemmän meille kaikille, kyse on hypersyklistä", uskoo Malaska. Hypersykli on kemiassakin erittäin hyvin ympäristön paineita kestävä, itseään kloonaava ja uusia hypersyklejä luova reaktio. Tietokaan ei kulu vaan tuottaa yhä lisää tietoa avokätisesti jaettaessa. Sidokset ja yhteydet vahvistuvat ja hyvät asiat menevät eteenpäin. Hypersyklit eivät synny kuitenkaan itsestään vaan niille on luotava infrastruktuuri, toimiva tietoyhteiskunta, jota pitää hoitaa ja ylläpitää. Ne eivät synny myöskään hallinnollisilla päätöksillä eivätkä pelkästään taloudellisella panostuksella vaan vuorovaikutuksella ja avoimuudella tiedon jakamisessa. (Kirves 1997).

2.1.2.2 Tietotekniikkayhteiskunnasta osaamisyhteiskunnaksi – suomalaisen tietoyhteiskunnan määritelmiä

Olennainen teknologia on aivoissamme ja kokemuksessamme (Manuel Castells).

Kansainvälisessä keskustelussa on erotettu yleensä käsitteet *knowledge society* ja *information society*. Edellisestä puhuttaessa tarkoitetaan tiedon ja osaamisen merkitystä taloudelliselle kilpailukyvyille, jälkimmäinen liittyy informaatioteknologiseen kehitykseen. Suomessa puhuttiin aluksi (1970–1980-luvulla) etupäässä informaatioyhteiskunnasta, esimerkiksi valtioneuvoston asettaman Teknologiakomitean mietinnöissä ja aiheesta järjestetyissä seminaareissa. Tietoyhteiskunta-termi ilmaantui Suomen kieleen ensimmäisen kerran ilmeisesti vuonna 1970, jolloin Peter Druckerin teoksessa esiintynyt *knowledge society* käännettiin (aivan oikein) suomeksi tietoyhteiskunnaksi. (Anttiroiko, Aro & Karvonen 2000, 23). Termi sai pian vahvistuksensa virallisissa määritelmissä. Tietojenkäsittelyliiton koulutuspaketissa (1985) puhuttiin tietoyhteiskunnasta ja ATK-sanakirja määritteli: "Tietoyhteiskunta on kuvaileva nimitys yhteiskunnalle, jossa tietotekniikka on laajasti käytössä ja tietotoiminnot kansantaloudessa merkittäviä (Niiniluoto 1997, 68–69).

Osmo A. Wiion määritelmän mukaan "tietoyhteiskunta on vaihe, jossa suurin osa työssä käyvästä väestöstä saa toimeentulonsa käsittelemällä tietoa aineen käsittelemisen sijasta" (Suojanen H. 1996). Tietoyhteiskunnan luomisella oli keskeinen osa myös Holkerin hallituksen Hallittu rakennemuutos -ohjelmassa ja Martti Tiurin Pii-Suomi -utopioissa sekä kaikissa virallisissa tietoyhteiskuntastrategioissa, joita meillä on julkaistu vuodesta 1995 lähtien (Kasvio 1999). Hallituksen periaatekannanottoon (1995) on kirjattu Teknologian kehittämisskeskuksen määritelmä, joka korostaa Euroopan Unionissa esitettyjen strategioiden tavoin sisältöteollisuutta: "Tietoyhteiskunnalla tarkoitetaan yhteiskuntaa, jossa laajasti hyödynnetään tietoverkkoja ja tietotekniikkaa,

tuotetaan runsaasti tieto- ja viestintäteollisuuden tuotteita ja palveluja ja jossa on monipuolinen sisältötuotanto" (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto 1998, 7). Suomalaisessa kirjallisuudessa tietoyhteiskunnan käsite kattaa siis sekä tieto- että informaatioyhteiskunnan ilmiöt, jopa niin, että suomenkielisen dokumentin tietoyhteiskunta-termi käännetään englanniksi *information society* (Anttiroiko, Aro & Karvonen 2000, 24). Nyky-yhteiskuntamme moninaisten ja monitasoisten ilmiöiden analyttinen tarkastelu helpottuisi, jos tehtäisiin selkeä ero "ihmislähtöisen" tiedon/tietämyksen tutkimuksen ja teknologialähtöisen informaation tutkimuksen välillä ja eroteltaisiin myös eri näkökulmien käyttämät käsitteet.

1990-luvun puolenvälin jälkeen myös suomalainen tietoyhteiskuntatutkimus on saanut uusia ulottuvuuksia. Esimerkiksi opetus- ja työministeriön selvityksissä tietoyhteiskunta nähdään *oppimis- tai verkostoyhteiskuntana*, josta *valistusyhteiskuntana*, jossa tietotekniikan käytöstä on tuleva yksi kansalaistaito, jolla edistetään myös koulutuksellisia ja kulttuurisia tavoitteita: suomalaisten mahdollisuutta toimia osana "maailmanlaajuista sähköistä kirjastoa" tarjotessaan sen välityksellä muun muassa omia kulttuurituotteitaan (Opetusministeriö 1995). Kun Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra sai tehtäväkseen (1998) uudistaa kansallista tietoyhteiskuntastrategiaa, se esitti työn pohjaksi synteessinä määritelmää:

"Tietoyhteiskunta on yhteiskunta, jossa tieto ja osaaminen ovat sivistyksen perusta ja keskeisin tuotannontekijä ja jossa tieto- ja viestintäteknikka tukee laajasti yksilöiden, yritysten ja muiden yhteisöjen vuorovaikutusta, tiedon välittämistä ja hyödyntämistä sekä palvelujen tarjoamista ja niiden saavuttamista" (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, 1998).

Vuoden 1998 strategiassa korostettiin ihmisten, kansalaisten roolia tietoyhteiskunnan kehityksessä: "Tietoyhteiskunta on ihmisten yhteiskunta, ja ihmiset itse määrittävät, kuinka he haluavat uutta tieto- ja viestintäteknikkaa hyödyntää." Kuitenkin strategiassa määriteltiin tarkkaan ne reunaehdot, jotka toteuttavat myönteisen tietoyhteiskuntakehityksen. Mikäli suomalaiset haluavat "esimerkillisesti ja monipuolisesti kehittää ja soveltaa tietoyhteiskunnan mahdollisuuksia elämänlaadun, osaamisen, kansainvälisen kilpailukyvyn ja yhteistyön parantamiseksi", tulevaisuuden näkymä on visioijien mielestä suotuisa. Jos kansalaiset taas eivät halua käyttää tarjolla olevia mahdollisuuksia hyväkseen, seurauksena on "hallitsematon tietoyhteiskuntakehitys, joka voi aiheuttaa elämän monimutkaistumista ja ihmisten syrjäytymistä, elämänpiirien kutistumista ja ihmisten vieraantumista lähiympäristöstään, työttömyyttä ja tulonjakongelmia, palveluiden heikentymistä ja oikean tiedon hukkumista informaatiotulvaan", maalailtaan julkaisussa. Keskeiseksi tavoitteeksi nostetaan edelleenkin maan taloudellisen kilpailukyvyn edistäminen ja Suomen nostaminen tietoteknologian edelläkävijämaaksi. (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto 1998). Suomen Akatemian Tiedon tutkimusohjelmassa tietoyhteiskunta nähdään ristiriitaisena ja paradoksaalisena prosessina, joka koskettaa syvällisesti yhteiskunnan rakennetta, instituutioita, taloutta ja kulttuuria. Tietoyhteiskunta ei ole kansallinen ilmiö vaan globaali verkosto, jonka perustana on tieto- ja viestintäteknologia. Tietoyhteiskunta avaa uusia toiminta- ja vuorovaikutusmahdollisuuksia kansalaisille, hallinnolle ja yrityksille, mutta saattaa myös kärjistää ongelmia, syventää polarisaatiota eri kansalais- ja ikäryhmien välillä ja heikentää yhteiskunnan yhtenäisyyttä (Suomen Akatemia 2001).

Vaikka tietoyhteiskunta-termiä voidaan – ja aivan syystäkin – kritisoida, se on kuitenkin suomenkielinen, kansallisten tietoyhteiskuntastrategioiden kanonisoima "virallinen" käsite ja arkikieleemmeekin jo siinä määrin vakiintunut, että sitä käytetään

myös tässä tutkimuksessa. Tutkija määrittää tietoyhteiskunnan olemusta spatiaalisin ja kulttuurisin kriteerein, lähinnä Sitran uusimman määritelmän mukaisena osaamis- ja verkostoyhteiskuntana. Koska verkot ja verkostoituminen ovat tietoyhteiskunnan ja sähköisen viestinnän käsitteistä ne, jotka ilmentävät parhaiten muutosta, tutkimuksessa käytetään käsitteparia vanhan ajan kontra verkkoajan ilmiöt (vertaa Pekka Aula vanhan ajan eli savupiippuajan organisaatio kontra uuden ajan täysverinen organisaatio, Aula 2000b). *Verkko aika* nähdään tässä laajana käsitteenä, joka kuvaa aikaa, jolle on tyypillistä sähköisten verkkojen ja niihin liittyvien teknologioiden käyttö, verkostoitunut toimintatapa sekä kommunikaation yleisyys.

Tietoyhteiskuntaa on tutkijan mielestä tarkasteltava siinä toimivien ihmisten ja kulttuurien näkökulmasta, ei niin, että kulttuuri nähdään teknologiselle kehitykselle alisteisena. Anthony Giddens puhuu yksilöiden ja yhteisöjen välisestä kaksoisiteestä (*double involvement*). Hänen mielestään myöskään yhteiskunnallista ja teknologian kehitystä ei pidä erottaa toisistaan vaan jokainen uusi teknologia on myös yhteiskunnallinen tuote samalla tavalla kuin yhteiskunnan muotoutuminen on teknologinen projekti (Giddens 1991; Kaivo-oja, Jokinen & Malaska 1997, 19, Giddensin 1997 mukaan). Kysymys on kaikenkattavasta muutosprosessista, josta ei pidä unohtaa yhtä tärkeää linkkiä: uutta teknologiaa käyttävää ihmistä tai organisaatiota. Tietoyhteiskunta ei ole mikään yksi, yleinen ja universaali vaan kehitysmuoto, jota eri maat lähestyvät omista lähtökohdistaan. Siksi on tärkeää selvittää, mikä on suomalainen malli ja miten se käytännössä toimii. Miten suomalaiset työelämän instituutiot ovat uudistumassa – vai ovatko? Voidaan myös kysyä, miten valtio ja julkinen sektori ovat reagoineet tiedon ajan haasteisiin. (Kasvio 1999). Nämä ovat kysymyksiä, joita ei juurikaan ole vielä tutkimuksin kartoitettu.

2.1.3 Valtionhallinnon rooli tietoyhteiskunnan kehittämisessä

Koko tietoyhteiskunnan kehittymisen kannalta on tärkeää, miten laajasti ja tehokkaasti uutta teknologiaa hyödynnetään julkisella sektorilla. Viranomaisilla on ollutkin monessa maassa merkittävä rooli uuden informaatioteknologian käyttöönotossa siksi, että hallinnon toiminnot ovat yleensä hyvin säännönmukaisia ja pitkälle standardoituja, hallinnon organisaatiot käsittelevät suuria tietomääriä ja pitävät yllä laajoja rekisterejä. Automaattinen tietojenkäsittely tarjoaa juuri tällaisissa tehtävissä suurimmat hyödyt. Uuden tietotekniikan käyttöönotto liittyy monessa maassa myös hallinnon modernisointiin ja julkisten menojen karsimiseen. (Kasvio 1999).

Tietoyhteiskunnan rakentaminen on maailmanlaajuinen tavoite ja monet eri valtiot ovat olleet mukana uuden sähköisen maailman luomisessa ennen näkemättömän innon ja optimismin vallassa. Masudan utopiassa *tietokoneistuminen (computopia)* muodostaa uudenlaisen elektronisen demokratian muodon. Siksi valtiovalta on ollut Japanissa alusta alkaen laajasti mukana tietoyhteiskuntaa kehittämässä. Yhdysvalloissa tiedon valtateitä on rakennettu valtion tukemana, erityisesti presidentti Clintonin aikana, samoin Ranskassa, jossa on lähdetty toteuttamaan kunnianhimoista "telemaattisen yhteiskunnan ohjelmaa" (Steinbock 1998; Valtiovarainministeriö 2000). Tietoyhteiskunnan infrastruktuurin rakentaminen on ollut myös Euroopan Unionin keskeisiä periaatteita ja Yhdistyneet Kansakunnat on vaatinut kaikille maailman ihmisille Internetin käyttömahdollisuutta vuoteen 2005 mennessä. Samalla YK kehottaa kuitenkin kiinnittämään huomiota digitaaliseen kuiluun, joka on jo kasvanut köyhien ja rikkaiden maiden välille. (Mäkinen 2000).

Suomen valtion viestintäpolitiikka on seurannut yleensä Euroopan Unionissa esille nousseita periaatteita. Tietoyhteiskunnan tematiikka oli ensimmäisiä kertoja esillä 1990-luvun alussa OECD:n järjestämissä konferensseissa sekä EU:n kasvua, kilpailukykyä ja työllisyyttä käsittelevässä valkoisessa kirjassa (1993) sekä EU-komission vuonna 1996 julkaisemassa vihreässä kirjassa. Komissio käynnisti Vuonna 1999 e-Europe-hankkeen, jonka tavoitteena on saada tietoyhteiskunnan palvelut kaikkien eurooppalaisten ulottuville (Valtiovarainministeriö 2000, 4). Euroopan Unioni asetti tavoitteekseen Lissabonin kokouksessa keväällä 2000:

"Become the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world. Hereby regaining the conditions for full employment and to strengthen social cohesion" (Liikanen 2000).

Hannele Ihosen (1995) mielestä länsimaiden tietoyhteiskuntasuunnitelmien luonteeseen liittyy poliittisista syistä optimismi ja ohjelmien kannattajiksi yritetään saada mahdollisimman monia tahoja (Honkasalo 1999). Eurooppalainen ja amerikkalainen käsitys tietoyhteiskunnasta eroavat kuitenkin selvästi toisistaan. Yhdysvalloissa tietoyhteiskunta nähdään lähinnä "informaation infrastruktuurina" ja digitaalisena taloutena. Siellä on tärkeintä tiedon kaupallinen hyödyntäminen avoimilla markkinoilla. Julkisten ohjelmienkin tarkoituksena on ollut kilpailuolosuhteiden ja pelisääntöjen luominen tieto- ja viestintäteknologian yrityksille (Steinbock 1998). Talouselämän tarpeet ovat keskeisiä myös EU:n tietoyhteiskuntaohjelmissa, mutta niissä korostuu myös sosiaalinen ulottuvuus, joka kohdistuu yhteiskunnalliseen kiinteyteen, työelämään, työmarkkinajärjestelmään sekä työn organisointiin (Työministeriö 2000). Euroopassa painotetaan valtionhallinnon keskeistä roolia ja kaikille avoimia palveluja sekä kansalaisten omaa aktiivisuutta tietoyhteiskunnan kehittämisessä. Myös Suomessa 1990-luvun alkupuolelta lähtien tietoyhteiskunta-kysymyksestä tuli keskeinen julkisen hallinnon uudistamisessa (esimerkiksi Valtiovarainministeriö 2000).

Suomessa on julkista viestintäpolitiikkaa harrastettu aktiivisesti varsinkin 1920-luvulla, jolloin syntyi suurin osa viestintäalan lainsäädännöstämme sekä 1970-luvulla, jolloin keskityttiin komiteatyöskentelyyn. 1990-luvulta lähtien kiinnostus julkiseen viestintäpolitiikkaan heräsi jälleen. Nyt tarvitaan valtion panosta esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen laatimiseen sähköiselle viestinnälle. Tietoyhteiskunnassa valtiolla on toisaalta selvästi *aktiivisen toimijan*, toisaalta *säätelijän* rooli. Viestintäpolitiikkaa ei pidetä kuitenkaan valtion yksinoikeutena vaan mukaan halutaan myös yksityisiä yrityksiä. Ullamaija Kivikurun mielestä Suomelle on merkittävä etu, että julkinen ja yksityinen sektori ovat kyenneet yhteistyössä luomaan yhteisiä visioita ja päämääriä tietoyhteiskunnan kehittämiseksi (Kivikuru 1998, 237–238). Samanlaisia näkemyksiä on esitetty kaikissa 1990-luvulla syntyneissä strategiapapereissa. Tänä päivänä ei esiinny enää aivan samanlaista yksimielisyyttä. Keskustelu valtiovallan roolista tietoyhteiskuntakehityksen ohjaajana on kiihtynyt aivan viime aikoina ja toisistaan poikkeavia näkemyksiä saattaa esiintyä hallinnon sisälläkin. Erityisesti valtiovarainministeriön kommentissa toivotaan "lisää keskittämistä" ja jopa erityisen koordinoivan IT-ministeriön perustamista. Vastapuoli taas haluaisi yksityisille toimijoille enemmän vapauksia esimerkiksi sähköisiin tunnistustekniikoihin liittyvissä asioissa (Lehtinen 2000, 4). Esimerkiksi liikenne- ja viestintäministeriön tilaamassa ja julkistamassa Suomi e-Euroopassa -selvityksessä esitetään, että julkisen sektorin on näytettävä tietä, luotava toimintaedellytyksiä ja purettava sähköisen talouden säätelyä ja esteitä vapaalle kilpailulle (Liikenne- ja viestintäministeriö 2001).

Kehitystä voisi verrata 1970–1980-luvun tilanteeseen, jolloin valtionhallinto loi mittavan keskitetyn tietotekniikkaorganisaation koulutusohjelmineen. Yhtymäkohtia hallinnon automatisoinnin ensimmäiseen aaltoon on myös siinä, että kysymyksessä oli tuolloinkin suuri kulttuurinmuutos eikä muutoksen vaatimaa osaamista hallinnon organisaatioissa juurikaan ollut. Erona on kuitenkin se, että kysymyksessä oli enemmän hallinnon sisäisten toimintojen rationalisointi ja tuottavuuden parantaminen, nykyisessä sähköisten palvelujen luomisessa taas pyritään sekä hallinnon tehostamiseen että kansalaisten laajamittaiseen palveluun ja aktivoimiseen tieto- ja informaatioteknologian käyttäjinä. (J. Turunen, haastattelu 19.6.2000).

2.1.3.1 Tietoyhteiskuntastrategioiden tavoitteet

Voidaan väittää, että valtionhallinnolla on johtava rooli suomalaisen tietoyhteiskunnan kehittämisessä. Tätä osoittavat muun muassa niin sanotut kansalliset tietoyhteiskuntastrategiat. Itsenäisyyden juhluvuoden rahasto Sitra sai tehtäväkseen laatia ensimmäisen kansallisen tietoyhteiskuntastrategian ja vuonna 1994 valmistui niin sanotun Tikas-ryhmän "Suomi tietoyhteiskunnaksi – kansalliset linjaukset" -asiakirja, jota seurasi Esko Ahon hallituksen samansuuntainen periaatepäätös. (Kasvio 1999). Kansallista strategiaa on tarkistettu vuonna 1998, jolloin ilmestyi "Elämän laatu, osaaminen ja kilpailukyky-raportti, joka loi pohjan Valtioneuvoston periaatepäätökselle sähköisestä asioinnista, palvelujen kehittämisestä ja tiedonkeruun vähentämisestä. Vuonna 2000 hallitukselle luovutettiin muun muassa "Suomi tietoyhteiskuntana" -raportti. Muita strategioita, raportteja, selvityksiä ja toimintaohjeita on syntynyt 1990-luvulla ja 2000-luvun ensimmäisinä vuosina lukuisia, muun muassa eri ministeriöiden, Valtion tiede- ja teknologianeuvoston, Suomen Akatemian, Kuntaliiton ja eri puolueiden julkistamina.

Ensimmäisessä tietoyhteiskuntastrategiassa luotiin ne viisi päälinjausta, jotka ovat luoneet pohjan myöhemmille:

1. Tietotekniikka ja tietoverkot elinkeinoelämän ja julkisen sektorin uudistamisen välineeksi
2. Tietoteollisuudesta Suomen tulevaisuuden tärkeä elinkeino
3. Tieto- ja viestintätieteiden ammattiosaamiseen kilpailukuntoa ja huippuja
4. Tietoyhteiskuntapalvelujen käyttömahdollisuudet ja perustaidot kaikille
5. Suomen tietoinfrastruktuuri kaikilta osin kilpailu- ja palvelukykyiseksi (Valtiovarainministeriö 2000, 5).

Alusta lähtien valtionhallinnon tietoyhteiskuntastrategioiden perustana on ollut kolme visiota. Ensiksi: Tavoitteena on *taloudellisen kilpailukyvyyn* säilyttäminen ja vahvistaminen tietoteknisen kehityksen avulla. Taustalla on siis näkemys *tiedosta tuotannon tekijänä ja talouden moottorina*. Toiseksi: Suomi on haluttu nähdä tärkeänä osana, jopa *johtavana maana* globaalissa tietoteknologian kehityksessä. Kolmanneksi: Taloudellisten ja teknisten lähtökohtien rinnalla on kulkenut sosiaalisempi juonne, näkemys suomalaisesta tietoyhteiskunnasta *oppimis- ja valistusyhteiskuntana*, jossa kansalaisten tase-arvo toteutuu. Vuoden 1998 strategiapaperin kansallinen visio kuuluu: "Suomalainen yhteiskunta kehittää ja soveltaa esimerkillisesti, monipuolisesti ja kestäväällä tavalla tietoyhteiskunnan mahdollisuuksia elämänlaadun, osaamisen, kilpailukyvyyn ja vuorovaikutuksen parantamisessa" (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto 1998). Lipposen II hallituksen ohjelmaan on kirjattu: "Suomesta rakennetaan tietoyhteiskunta, jossa tieto ja osaaminen ovat osa sivistystä ja keskeisin tuotannontekijä. Suomen on oltava teknologiapolitiikassa eturivin kansakunta" (Valtiovarainministeriö 2000, 5–6).

Opetusministeriössä on visioitu *valistusyhteiskuntaa*, jossa on keskeisenä ajatus tiedon merkityksestä elämän hallinnassa muuttuvassa monikulttuurisessa maailmassa. Viestintäteknologian avulla on mahdollista myös lisätä kansalaisten vaikutusmahdollisuuksia sekä parantaa hallinnon ja palvelualan palveluja. Opetushallituksen "Koulutuksen ja tutkimuksen tietostrategian 2000–2004" toimeenpanoa varten luodun ohjelman (joka jatkaa vuosina 1996–1999 toteutettua "Suomi tietoyhteiskunnaksi" -ohjelmaa), kokoavana teemana on osaamisen ja oppimisympäristöjen kehittäminen. Painopistealueita ovat: tietoyhteiskuntavalmiudet kaikille, verkko oppimisympäristöksi, digitaalisen tietopääoman kartoittaminen sekä tietoyhteiskunnan rakenteiden vahvistaminen opetuksen ja tutkimuksen alueella. (Opetusministeriö 1999). Keskushallintohankkeen ministeriryhmän kannanottoon, joka annettiin vuonna 2001, on hallinnon uudistamista koskevien suositusten lisäksi kirjattu myös sähköistä asiointia, palvelujen saatavuutta ja laadun parantamista koskevia suosituksia. Siinä kehoitetaan erityisesti viranomaispalvelujen yhteiskäyttöön sekä yhteisten palveluliittymien luomiseen ja itsepalvelujärjestelmien kehittämiseen (Tietoyhteiskunta-asiain neuvottelukunta 2001, 28–30).

Yltiöoptimistisiksi luonnehdituissa tietoyhteiskuntaohjelmissamme (Honkasalo 1999) on selvästi näkyvissä myös hyvä–paha-asetelma, sillä tietoyhteiskuntakehityksen uhat ja haitat on selvästi ilmaistu. Tärkeäksi tavoitteeksi on asetettu muun muassa kahtiajaon ehkäiseminen ja alueelliseen tasa-arvoon pyrkiminen. Tavoitteet saavat kuitenkin mielenkiintoisen painotuksen, kun perusteluksi esitetään yleensä kansainvälisen kilpailukyvyyn säilyttämistä, eikä esimerkiksi kansalaisten tasa-arvoa tai hyvinvointia. "Tietoyhteiskunnan kahtiajakautumisen ehkäisemistä koskevat toimet tukevat kansainvälistä kilpailukykyä" tai "On pyrittävä siihen, että alueellinen erikoistuminen saa aikaan kansainvälistä kilpailukykyä tukevaa osaamista ja liiketoimintaa" (Valtiovarainministeriö 1995).

2.2 Tiedon uudet ulottuvuudet verkkomaailmassa

Tieto on tietoyhteiskuntamme ytimessä, mutta mitä ja minkälaista on se tieto ja se informaatio, jota uuden tietoyhteiskunnan tietotyöntekijät käsittelevät? Onko tietoyhteiskunnan ja uuden tiedonkäsittelytekniikan myötä syntynyt myös uudenlainen käsitys tiedosta ja informaatiosta?

Kuten edellä esitetyistä Kasvion jaotteluista kävi ilmi, tietoa on monia eri lajeja, joista informaatio on vain yksi. Tietoyhteiskunnassa korostuu kuitenkin vain tämän yhden tiedon lajin merkitys (Kasvio 1999). Tietoyhteiskunnan tiedonvälitys on lähinnä vain sähköisen informaation eli datavirtojen siirtoa. Data on "tietoa kantava yksikkö, joka muuttuu informaatioksi asiayhteyden myötä ja tiedoksi vastaanottajan havaittua sen vastaavan väitettyä asiantilaa" (Hintikka & Mäkelä 1996, 215). Tiedon raaka-ainetta, informaatiota voidaan levittää nopeasti ja käsitellä monipuolisesti verkoissa, mutta informaatioyhteiskunnassakin ihminen haluaa informaatiota jostakin asiasta, joltakin alueelta, jostakin pienestä yksityiskohdasta. Informaatiolla on hänelle siis aina merkitys (Aula 2000c, 66) ja informaatio muuttuu tiedoksi vasta ihmisen mielessä.

Vaikka tiedon ja informaation ero on selvä, se näyttää unohtuneen suomalaisesta tietoyhteiskuntakeskustelusta (Nieminen 1998, 69). Yhtä kaikki, käyttäessään tietosanaa, tutkijat tarkoittavat yleensä joko tiedon raaka-ainetta, informaatiota tai käsitteitä käytetään rinnakkain toistensa synonyymeinä. Olennaista on kuitenkin se, että verrattuna klassisiin tiedon määritelmiin, nyky-yhteiskunnan tieto on saanut useita uusia

ulottuvuuksia. Aikamme muutosta voidaan luonnehtia Nicholas Negroponten (1995) tapaan muutokseksi "atomeista biteiksi". Yhä suurempi osa päivittäisestä tiedonvälityksestä ja asioinnista siirtyy digitaaliseen muotoon, jolloin käyttäjä itse jopa päättää, minkälaisena ja mitä kanavaa pitkin sen haluaa vastaanottaa (Hintikka 1996, 3–6). Tieto voidaan nähdä yhteiskunnan keskeisenä tuotannontekijänä ja poliittisena resurssina, kulutushyödykkeenä, yhteiskunnan, organisaation tai yksilön aineettomana osaamis- tai luottamuspääomana tai kansalaiskeskustelun katalysaattorina ja demokratian edellytyksenä. Parin viime vuosikymmenen aikana on syntynyt myös runsaasti uusia tietosidonnaisia käsitteitä: puhutaan tiedontuotannosta, tietotulvasta, tiedonhallinnasta, tietojohdamisesta. Virtuaalimaailma on tuonut tiedolle lisäksi täysin uuden ulottuvuuden: tilan käsitteen. Tietoa tilana käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.2.5.

2.2.1 Tieto – pääomaa vai kauppatavaraa?

Tietoyhteiskunnassa väitteeseen "Tieto on valtaa" voidaan suhtautua kahdella tavalla: Toisaalta niin, että asiantuntijatiedon haltijoilla ja käyttäjillä on enemmän valtaa kuin muilla, ja tiedon määrän kasvaessa valta vain kasaantuu entisestään. Toisaalta niin, että tiedon haltija on menettänyt valtaansa, koska tiedosta on tullut hyödyke, jota voidaan jakaa laajasti ja vapaasti suurelle määrälle käyttäjiä tai sitä voidaan itse etsiä tai ostaa.

Masuda uskoi ihmisen ja tietokoneen suhteelle perustuvaan yhteiskuntaan, jossa tiedosta on tullut tärkeä *poliittinen ja taloudellinen resurssi*. Työntekijä ei tietoyhteiskunnassa myy enää työpanostaan vaan osaamistaan. Tieto on taloudellinen voimavara pääoman, työn ja luonnonvarojen sijasta – eikä pelkästään voimavara vaan "keskeinen pääoma, tärkein kustannuserä ja ratkaiseva voima, joka muuttaa työvoiman ja työn, opetuksen ja oppimisen sekä tiedon merkityksen ja käytön". (Anttiroiko, Aro & Karvonen 2000, 23, Druckerin 1969 mukaan). Tiedon merkityksen kasvu on synnyttänyt uudenlaisen työntekijäryhmän. Peter Drucker puhuu tietotyöntekijöistä, hallinnon piirissä käytetään mieluusti nimitystä asiantuntija. Asiantuntija voi olla kuka tahansa, joka pystyy osoittamaan taitoja ja tietoja, jotka maallikolta puuttuvat. Asiantuntijan valta perustuu juuri hänen asemaansa erikoistuneen tiedon haltijana. Koulutuksen ja työkokemuksen avulla hän voi edelleen kasvattaa tietopääomaansa. Tietoyhteiskunnassa jokaisen yksilön on huolehdittava siitä, että omaa sellaista pääomaa (luku 2.2.2.1), jolla on kysyntää tai vaihtoarvoa "markkinoilla". Varallisuutta luodaan nyt tuottavuudella ja innovaatioilla, jotka molemmat ovat Peter Druckerin mielestä tiedon soveltamista työhön. Johtava sosiaalinen ryhmä yhteiskunnassa ovat *tietotyöntekijät*, henkilöt, jotka tietävät, miten tieto voidaan sijoittaa tuottavaan työhön. Koska tietotyöntekijät omistavat tuotantovälineensä eli "korviensa välissä" olevan tietämyksen, he pystyvät liikkumaan työpaikasta toiseen mukanaan tämä pääoma. Druckerin mielestä organisaatio tarvitsee tietotyöntekijää enemmän kuin hän organisaatiota. (Drucker 2000, 168–171; Karvonen 1998, Perkinsin ja Giddensin mukaan). Marc Porat ennusti 1970-luvulla, että kehitymässä olevassa jälkiteollisessa yhteiskunnassa informaatioammatit muodostavat palvelujen sijasta nopeimmin kasvavan tehtäväalueen. Jonathan Gershung kirjoitti (1979) siitä, että olemme matkalla kohti itsepalveluyhteiskuntaa, jossa kansalaiset hankkivat käyttöönsä sellaisia teknisiä laitteita, joilla voivat itse hoitaa suuren osan arjen tehtävistään. Suomalaisessa kirjallisuudessa muun muassa Matti Kortteinen ja Matti Virtanen ovat esittäneet samansuuntaisia ajatuksia. Kortteisen (1985) mielestä informaatiosektori muodostaa tietotuotannon kautta erikoislaatuisen yhteiskunnallisen rakennekonaisuuden. Virtasen (1987) visioinnin mukaan tietoyhteiskunta muuttaa ennen pitkää

rutiinimaisen tehdas- ja toimistotyön ajasta ja paikasta riippumattomaksi luovaksi studiotyöksi. (Karvonen 1999b; Kasvio 1999; Niiniluoto 1997, 80–82).

Tiedon tärkeyttä nyky-yhteiskunnassa ovat korostaneet muun muassa Fritz Machlup (1962) ja Alvin Toffler (muun muassa vuonna 1980 ilmestyneessä kirjassaan *The Third Wave*) ja siitä on mainintoja myös suomalaisissa dokumenteissa kuten Sitran ja valtioneuvoston tietoyhteiskuntastrategioissa. Tietoa pidetään koko yhteiskunnan toiminnan kannalta tärkeänä. Sen nimiin vannotaan puhuttaessa niin talouskasvusta, kilpailukyvyistä kuin työllisyydenhoidosta, näin meillä Suomessakin. Castellsin mukaan tietoa ei vain käytetä tuotannon tehostamisen välikappaleena vaan itse tiedon käsittelyn teknologioiden kehittelystä muodostuu yhteiskunnan tärkein kasvualusta. Kysymys on siis koko yhteiskunnan läpäisevästä prosessista. (Castells 1999b; Karvonen 1999b; Niiniluoto 1997, 78; Kasvio 1999). Fritz Machlup toi jo 1960-luvulla ensimmäisen kerran julkisuuteen ajatuksen *tiedosta hyödykkeenä*, jota voidaan tuottaa, myydä, ostaa ja kuluttaa kuin mitä tahansa uutta tuotetta Hän määritteli *tiedontuotannon* toiminnaksi, jonka päämääränä on "luoda, muuntaa ja vahvistaa jokin tietous tai tietoisuus ihmismieleessä (omassa tai toisen)" (Suojanen H. 1996; Niiniluoto 1997, 78). Amerikkalaisille tiedontuotanto ja kulutus ovat osa maailmanlaajuisia liiketoimintaa. Peter Drucker puhui jo 1960-luvun lopulla (1969) "globaalista ostoskeskuksesta" ja Microsoftin pääjohtaja Bill Gates oli rakentamassa vuonna 1995 tietä "kitkattomaan kapitalismiin", jonka Internet mahdollistaisi. Hän uskoi tuolloin, että tarvitaan vain viisi vuotta infrastruktuurin rakentamiseen ja ihmisten tottumiseen. (Anttiroiko, Aro & Karvonen 2000, 21; Honkasalo 1999).

Timo Kuronen on jalostanut ajatusta tiedosta hyödykkeenä kansalaiskeskustelua käsittelevässä väitöskirjassaan (Kuronen 2000). Hän näkee tiedon kansalaiskeskustelun ja demokratian kannalta välttämättömänä käyttöaineena, informaatiohyödykkeenä, jonka tulisi olla vapaasti kansalaisten saatavissa ja käytettävissä. Informaatiohyödykkeellä on Kurosen mukaan sekä *julkishyödykkeen* että *yksityishyödykkeen* luonne. Julkishyödykkeitä voi suuri joukko ihmisiä kuluttaa haittaamatta toisten kuluttamisen mahdollisuutta. Yksityishyödyke on taas sellainen, jonka kuluttaminen sulkee pois toisten mahdollisuuden saman hyödykkeen kuluttamiseen. Informaatiota julkishyödykkeenä voidaan jakaa loputtomasti eikä se silti lopu itseltä, mutta sen vaihto- ja markkina-arvo voi pudota ilmaiseksi jaettaessa. Informaation tuottamiseen kuluu kuitenkin rajallisia voimavaroja: aikaa, työtä, energiaa ja rahaa, näille panostuksille informaation tuottaja haluaa saada yhä useimmin käyttäjiltä myös korvauksen. Käyttäjä voi saada periaatteessa suurtakin hyötyä informaatiosta. Esimerkiksi tuotesuunnittelussa tieto määräytyy selvästi intellektuaalisena ominaisuutena, jota ei suinkaan jaeta ilmaiseksi kaikille. Tietoyhteiskunnassa onkin syntynyt ratkottavaksi uusia, immateriaalisiin oikeuksiin liittyviä ongelmia kuten patenttisuoja ja tekijänoikeudet. (Kuronen 2000; Karvonen 2000d).

2.2.2 Tieto aineettomana pääomana

We can know more
than we can tell (Michael Polanyi).

Länsimaiseen johtamistraditioon on kuulunut vahvasti näkemys, jonka mukaan vain täsmällinen, numeroina ja kuvina esitettävä ja helposti käsiteltävä, systemaattinen tieto on käyttökelpoista ja arvokasta (Kautto-Koivula 2000, 134). Uusi viestintäteknologia ja sovellukset ovat omalta osaltaan sekä vahvistaneet että romuttaneet tätä käsitystä. Sähköposti ja sisäiset verkot saattavat korostaa myös ajatusta, että nykyorganisaatiossa ei muuta asiantuntemusta tarvitakaan kuin tietotekniset taidot (Lehtonen 2000a, 187). Myös toisenlainen trendi on vahvistumassa: yhä useimmin kiinnitetään huomiota myös tiedon niin sanottuun sosiaaliseen ulottuvuuteen, joka liittyy työelämään ja sen inhimillisten voimavarojen hyödyntämiseen (Työministeriö 2000).

Viime aikoina on tapahtunut selvä muutos siinä, millaisena ihminen nähdään työyhteisössä. Hän ei ole enää vain tulosjohtamisen objekti, vaan subjekti, aktiivinen ja omaehtoinen toimija. (Åberg 2000a, 33). Myös viestinnän tutkijat ovat kiinnostuneet tästä aineettomasta pääomasta, näistä aineettomista arvoista, joihin luetaan kuuluviksi muun muassa henkilökunnan osaaminen, ammattitaito, työmotivaatio, koulutus ja tiedonkulku eri osapuolten välillä. Nyt kun tieto on helposti kaikkien saatavissa, sen tuottaminen tai nopea levittäminen eivät olekaan enää yhtä ratkaisevia kilpailutekijöitä kuin aikaisemmin vaan tietoyhteiskunnassa organisaation todellisen voimavaran muodostaa kyky rakentaa ja ylläpitää inhimillisiä vuorovaikutusverkostoja. Aineettomalla pääomalla on erityinen merkitys palvelualoilla, mutta myös muunlaisissa organisaatioissa. Aineeton pääoma on organisaation yhteinen henkinen resurssi, jota ei ole olemassa ilman henkilöstöä ja yhteistyökumppaneita. Jaakko Lehtosen mukaan "aineeton pääoma on yksilöiden tiedon ja osaamisen, organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä vallitsevien asenteiden ja tiedonhallinta- ja yhteydenpitojärjestelmien tulo". On kuitenkin huomattavaa, että aineettoman pääoman osatekijät: osaaminen, sitoutuminen ja tiedonhallinta muuttuvat voimavaroiksi vasta, kun ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Lehtonen 2000a, 187–188, 191, 208).

Manuel Castells painottaa kirjoituksissaan yhä uudelleen, että tietoteknisen muroksen ydin ei ole koneissa ja laitteissa, ei informaation taloudellisen arvon nousussa eikä laajemmassa käytössä vaan siinä, että ihmismieli nähdään nyt ensimmäistä kertaa historiassa välittömänä tuotantovoimana eikä pelkästään tuotantojärjestelmän osana. Castells on arvostellut "byrokratisoituneita innovaatiojärjestelmiä" (entistä Neuvostoliittoa, Kiinaa ja Japania) siitä, että näissä maissa oli ja on auttamattomasti vanhentunut käsitys siitä, mitä tietoteknologia on. Se ei ole vain koneita ja laitteita vaan ihmisten osaamista ja luovuutta, vuorovaikutteisia prosesseja, avointa, sensuroimatonta vuorovaikutusta ja palauteverkkoa. (Castells 1996, 1999a, 1999b; Vuorensyrjä 2000, 120). Wickenin (1998) mielestä nykyajan tietointensiiviset tuotteet edustavat niin korkeaa järjestyneisyyden ja kompleksisuuden astetta, että niiden tuottaminen ilman tietoa ei olisi mahdollista. Tiedon arvo perustuu siihen, että sen avulla voidaan säästää sekä aikaa, työtä että rahaa. (Karvonen 1999b).

Osa organisaatiokulttuurista on niin sanottua *hiljaista tai piiloista tietoa*. Samalla kun ihmisen osaamisen ja tietämyksen arvostus on lisääntynyt, myös hiljaisen tiedon käsite on noussut 1990-luvulla tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi. Michael Polanyi käytti ensimmäisenä 1960-luvulla käsitettä inhimillinen tieto, jonka hän jakoi hiljaiseen, piilevään, vahvasti *kokemusperäiseen tietoon tacit-knowledge* ja siihen liittyviin taitoihin, asenteisiin ja arvoihin sekä *havaittavaan tietoon (explicit knowledge)*. Ikujiro

Nonaka, Hiroka Takeuchi ovat kehittäneet piilevään tietoon perustuvaa teoriaa erityisesti organisaation oppimisen, kehittymisen ja johtamisen kannalta. (Kautto-Koivula, 2000, 132–133, 138).

Kaikkea tietoa ei voi saada dokumenttien hallintaan vaan esimerkiksi kehon tieto, kokemusperäinen tieto ja monet intuitiivisen tiedon muodot ovat tärkeitä uuden tiedon ja innovaatioiden synnylle (Varis 1998a, 17). Henkilöstön ammatillinen osaaminen on tietoja ja taitoja, näkemyksiä ja näppituntumia, kognitiivisia karttoja, muistikuvamalleja, uskomuksia. Hiljainen tieto on yksilöllistä ja vaikeasti havaittavaa. Hiljaiselle tiedolle on myös ominaista, että se liittyy vahvasti henkilön omaan persoonallisuuteen, syvälle juurtuneeseen arvo- ja kokemusmaailmaan. Organisaationlaajuista hiljaista tietoa on yksilöillä ja ryhmillä tai koko organisaatiolla. Sitä ovat sanomattomat säännöt, myytit, huhut, emotiot, yhteiset arvot ja yhteinen historia, symbolit, tapa työskennellä. Yksilöllistä hiljaista tietoa voidaan siirtää *vuorovaikutustilanteissa*, mutta siitä, miten organisaation yhteinen tieto käytännössä leviää, tiedetään toistaiseksi hyvin vähän. Moni organisaatio on joutunut toteamaan, miten vaikeaa on uusien arvojen ja yrityskulttuurin luominen, mutta miten nopeasti ne voidaan myös tuhota. (Von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000; 6–8; Kautto-Koivula 2000, 140–145).

Todellinen organisaatio-osaaminen ja tieto ovat ihmisten "korvien välissä". Siksi yhteisökulttuurin merkitys on suurempi kuin koskaan. Uskotaan, että yksiköiden hiljaisen tiedon pohjalta syntyy vuosien kuluessa *kollektiivinen organisaatiomuisti*, joka sisältää ammatillisen ydinosaamisen lisäksi myös hiljaista tietoa yrityksen tai yhteisön kulttuurista, arvoista ja tavasta toimia. Sen piiriin kuuluvat myös organisaation tunteet ja uskomukset, valtarakenteet, kertomukset saavutuksista ja epäonnistumisista sekä paljon muuta, josta ei ole kirjallista dokumentointia. Kollektiivisen organisaatiomuistin tai -mallin avulla ihminen rakentaa itselleen organisaatiota koskevan tiedon ja toimintatavan. (Kautto-Koivula 2000, 140–145; Von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 15). Esimerkiksi suuri osa hallinnon kulttuurin ilmentymistä kuuluu juuri tälle hiljaisen tiedon alueelle ja niiden ymmärtäminen ja esiin nostaminen on yksi tutkimuksen empirian tavoitteista. (Organisaatiokulttuuri, luku 2.4.1.3).

2.2.2.1 Aineeton pääoma organisaation strategisena voimavarana

Organisaatiossa aineetonta pääomaa ovat osaavat työntekijät, IT- ja verkkojärjestelmät, työpaikan organisaatio- ja johtamisjärjestelmät, verkostot ja suhteet, tutkimus ja kehitys sekä maine ja asiakkaat. Aineettomasta pääomasta on tullut yhä tärkeämpi kilpailukyvyyn lähde. Tieto ja osaaminen on määritelty myös Lipposen II hallituksen ohjelmassa tietoyhteiskunnan keskeisimmäksi tuotannontekijäksi (Valtiovarainministeriö 2000, 5–6). Kysymys ei ole kuitenkaan enää pelkästä retoriikasta tai uudesta "ismistä". Esimerkiksi Pohjoismaisen teollisuusrahaston yli 350 pohjoismaisessa yrityksessä (vuonna 2000) tekemän selvityksen mukaan yli 85 % yrityksistä pitää aineetonta pääoman strategisesti tärkeänä. Toimintamallien, joissa informaatio- ja viestintäteknologiaa sovelletaan koulutuksen ja tiedon jakamiseen, uskotaan parantavan organisaation suorituskykyä. Tietoyhteiskunnassa asiakkaat ovat entistä kiinnostuneempia yrityksen tai palveluorganisaation kyvystä löytää ratkaisuja tiettyihin ongelmiin käyttämällä hyväkseen yrityksen omaa tietämystä tai sen luomia kumppaniverkostoja. Yhtä tärkeänä tiedon ja osaamisen, uusiutumisen ja verkostoitumisen merkitys nähdään julkisen sektorin ja tieteen organisaatioissa. Suurimmaksi haasteeksi koetaan kuitenkin aineettoman pääoman arviointi ja seuranta sekä tehokkaiden mittareiden luominen. (NORDIKA 2001, 11–19).

Aineetonta pääomaa on organisaatiossa ja yhteiskunnassa monenlaista ja kirjallisuudesta löytyy erilaisia jaotteluja. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmiksi noussevat *osaamis- ja viestintäpääoman* sekä *sosiaalisen pääoman* käsitteet. Guy Ahonen (2000) jakaa yrityksen aineettoman varallisuuden arvoa synnyttävään ja kaupallisesti hyödynnettävään osaan. Arvoa synnyttävän pääoman eli osaamispääoman (*Human Capital/Intellectual Capital*) avulla yritys uusiutuu ja pystyy tuottamaan uutta kaupallisesti hyödynnettävissä olevaa aineetonta pääomaa ja vastamaan tulevaisuudessa toimintaympäristön muutosten vaatimuksiin. (Hussi 2001). Vastaavasti hallinnon organisaatiossa aineettoman pääoman hyödyntäminen edistää toiminnan kehittämistä ja tehostamista sekä auttaa valmistautumaan ja selviytymään paremmin muutostilanteista. Ulrich lukee osaamispääomaan myös työntekijöiden sitoutumisen ja pätevyyden. Myös sisäinen tiedotus, koulutus ja runsas sisäinen keskustelu ovat aineetonta pääomaa ja tärkeitä tekijöitä organisaatiossa, vaikka ne merkitäänkin yleensä menoiksi kirjanpidossa. Organisaatioiden arvon määrittämisessä on yleensä puutteena se, että kirjanpitoarvossa otetaan huomioon lähinnä vain aineellinen pääoma, kun yrityksen menestymisen ja todellisen arvon määrittää yrityksen osaamispääoma (Työministeriö 2000).

Organisaation sosiaalinen pääoma muodostuu henkilökunnan luottamuksesta organisaatiota kohtaan, sitoutumisesta yhteiseen kulttuuriin ja tavoitteisiin sekä yhteisön ja eri yksilöiden vuorovaikutuksesta. Organisaation muutoksen – vaikkapa sähköisten viestimien käyttöönoton – kannalta on tärkeintä, että sosiaalisella pääomalla on kyky jatkuvasti uudistaa sosiaalisia suhteita ja omaksua uusia organisaatiokulttuureja. Jos työpaikalla vallitsee keskinäinen luottamus yhteisiin tavoitteisiin, joihin on myös laajasti sitouduttu, muutosvastarintaa esiintyy vähemmän kuin muutoin. Toisaalta aineeton pääoma saattaa kuluu, erityisesti muutos- tai kriisitilanteissa. Kun julkisyhteisö on kriisissä, sen sosiaalinen pääoma on hupenemassa. (Lehtonen 1999a, 20; Lehtonen 2000a, 192–206)

Koska tutkimuskohteena on organisaatiossa tapahtuvan muutoksen seuranta ja analysointi, on tärkeää tarkastella erityisesti viestintäpääoman käsitettä. Juuri viestintä on se katalysaattori, joka saa osaamispääoman tuottamaan. Lehtosen mukaan:

"Viestintäpääoma on yrityksen johtamiseen, henkilöstöhallintoon, suhdetoimintaan ja markkinointiin sisältyvän viestintäosaamisen ja viestintärakenteiden arvo, joka tekee mahdolliseksi yrityksen sosiaalisen pääoman, osaamispääoman ja mainepääoman jatkuvan vaalimisen ja kartuttamisen." (Lehtonen 2000a, 193).

Viestinnän arvoa voidaan kuvata aineettoman pääoman -metaforan avulla. Tärkeintä on, että viestintää ei nähdä sen mukaan kuluna vaan investointina organisaatiolle. Viestintäpääoma on taitoa ja halua yhteistoimintaan, kommunikointitaitoa ja -valmiutta, jota tarvitaan saattamaan työyhteisön yhden jäsenen tietopääoma koko organisaation käyttöön tai käynnistämään yhteiskunnallista keskustelua. Vasta viestintäpääoma mahdollistaa tietoyhteiskunnan tietojärjestelmien järkevän ja tehokkaan käytön sekä laadukkaat, toimivat asiakas- ja ympäristösuhteet. Hienoimmistakaan systeemeistä ei ole työpaikalla hyötyä, ellei työyhteisön kulttuuri tue yhteistoimintaa. (Lehtonen 2000a, 187, 192).

2.2.2.2 Aineeton pääoma näkyväksi

Kuten esimerkiksi Karl Erik Sveiby, Guy Ahonen ja Jaakko Lehtonen ovat osoittaneet, aineetonta pääomaa voidaan mitata. Se näyttäytyy yrityksissä tuloksellisuutena tulostaseessa, julkisyhteisössä taas hyvinä tuloksina esimerkiksi laatumittareissa. (Ahonen 2001; Lehtonen 2000a, 188–191; NORDIKA 38–41). Muun muassa NORDIKA-projektin (Nordisk projekt for måling av Intellektuell Kapital) loppuraportissa esitellään konkreettisia raportointimalleja, joilla on mahdollista tehdä näkyviksi organisaation piilevää tietoa ja prosesseja. Niin sanottuja tietointensiivisiä organisaatioita, kuten hallinnon tai tieteen yksiköitä varten, malleista sopii parhaiten Sveibyn kehittämä *Intangible Assets Monitor* -malli. Sveibyn mallissa kuvataan kolmenlaista tietämystä: *työntekijöiden osaamista* sekä *sisäistä* sekä *ulkoista rakennetta*. Sisäisiin rakenteisiin kuuluvat muun muassa tietojärjestelmät ja toimintamallit sekä organisaatiokulttuuri. Mallissa painotetaan yksilöiden ja asiantuntijoiden osaamista ja heidän kykyään saada tieto toimimaan ja virtaamaan sekä organisaation sisällä että asiakkaiden suuntaan. Sveibyn mukaan osaaminen ja organisaatiokulttuuri muodostavat yhdessä organisaation. Ulkoisessa rakenteessa Sveiby korostaa Castellsin tapaan pääomaan liittyviä tietovirtoja enemmän kuin rahavirtoja. Myös asiakkaat ovat hänelle "arvoa tuottavia", sillä vuorovaikutus asiakkaiden kanssa lisää työntekijöiden osaamista ja vaikuttaa jopa imagoon ja tunnettuuteen. Aineettoman pääoman mittareita rakennettaessa olisi ajateltava ennen kaikkea aineettomia tuotantoprosesseja eli viestintä- ja informaatioverkostoja sekä -järjestelmiä. Tutkijat pitävätkin lähiaikojen suurimpana haasteena kehittää toimivia mittareita erityisesti verkostoitumisen hallintaan, sillä vuorovaikutuksen, yhteistyöverkostojen, asiakkaiden ja osaamisen yhdistämisen katsotaan synnyttävän toimintaan huomattavaa lisäarvoa. (NORDIKA 11–12, 21, 40, 71–72; Hussi 2001, 161)

Työyhteisön digitaalinen hermoverkko:

Jokaiselle organisaatioille on suuri haaste se, miten tieto kommunikaatioprosessissa siirtyy, jalostuu, monistuu ja muuttuu organisaation tietopääomaksi, varsinkin kun valtaosa kaikesta inhimillisestä tiedosta on sanatonta, tilannesidonnaista ja kokemusperäistä. Tietoyhteiskunnan tasolla haasteeksi muodostuukin *sosiaalisen pääoman integrointi osaamis-pääoman kanssa*. Tämä tapahtuu muun muassa sähköisten verkkojen avulla. Maailmanlaajuisista tietoverkkoja Internetiä, organisaation sisäistä verkkoa, intranetiä ja sähköpostia pidetään hyvinä työvälineinä sosiaalisen tietopääoman jakamisessa ja varastoimisessa. (Karvonen, 1999a; Kautto-Koivula 2000, 136–137; Työministeriö 2000).

Nobelisti Herbert Simon kehitti kollegoineen 1940–50-luvulla mallin *organisaatiosta päätöksentekojärjestelmänä* (*decision making approach*). Sen mukaan organisaatiot ovat informaatio-, kommunikaatio- ja päätöksentekojärjestelmiä, jotka muodostavat organisaation yhteiset tietoa tuottavat ja käsittelevät *institutionaalistuneet aivot*. Mekanistisessa organisaatiossa (luku 2.4.1.1) nämä järjestelmät ovat kuitenkin hyvin rutiininomaisia ja rajoittavat päätöksentekoa. Byrokraatit tekevät päätöksiä ennalta määrättyjen sääntöjen mukaan. Strategiset johtajat taas tekevät päätöksensä muodollisten tai ad hoc -prosessien mukaan. Organisaation aivot -metafora on saanut kuitenkin aivan uudenlaisen merkityksen tietoyhteiskunnan aikakaudella. Tietokoneet ovat muuttaneet suuresti organisaatioita ja ennen pitkää organisaatiosta tulee yhtä kuin sen informaatiojärjestelmä. Organisaatioista tulee myös joustavampia ja löysemmin rakentuneempia kuin aikaisemmin. Tuleeko niistä kuitenkin älykkäämpiä?, kysyy Morgan. (Morgan 1989, 80–84).

Tietoyhteiskunnan organisaation toiminnassa ja myös sähköisten viestimien tehokkaassa käytössä onkin ydinkysymys: Kuinka luoda uutta tietoa ja laajentaa osaaamista, kuinka tehdä aineeton tieto näkyväksi? Bill Gatesin lääke on "digitaalisen hermoverkon" kehittäminen. Se on hänen mielestään nykyisin välttämätöntä mille tahansa organisaatiolle. Sähköisen tiedonhallintajärjestelmän avulla eri ihmisten älyllinen kapasiteetti kytkeytyy yhteen eräänlaiseksi yhteisön "superälyksi". Digitaalinen hermosto tekee yrityksen älykkääksi, nopealiikkeiseksi ja tehokkaaksi. Hermoston avulla myös julkisen palvelun organisaatiot voivat säästää kulujaan merkittävästi. (Karvonen 1999?). Pelkkä tietojärjestelmän pystyttäminen ei kuitenkaan riitä vaan ratkaisevinta on johtajiston suhtautuminen. Tarvitaan niin sanottua joustavaa johtamista. Talouselämä-lehden haastattelussa Manuel Castells viittaa tutkimuksiin, joiden mukaan erityisesti byrokraattisten järjestelmien tuottavuus on laskenut sen jälkeen kun tietokoneet ja tietojärjestelmät on otettu käyttöön. Koneiden tuoma hyöty hukataan hallintorutiineihin ja "tietotekniikan avulla byrokraatit voivat kontrolloida entistäkin enemmän", pelkää Castells (Seulamo 1999, 58).

Tiedonhallintaan on kehitetty erilaisia malleja. Tänä päivänä tiedonhallinta nähdään prosessina, ei toimintona, funktiona. Choon (1998, 261) mukaan tiedonhallinta voidaan jakaa: tiedon tarpeiden määrittelyyn, hankintaan, jäsentämiseen ja varastointiin, tietotuotteiden ja palvelujen kehittämiseen, jakamiseen sekä käyttöön (Åberg 2000b, 210). Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedonluontiteorian mukaan tieto syntyy yhteistyössä ja se on lukuisten erilaisten ihmisten ja asioiden kohtaamisen tulos. Juuri siinä konversiopisteessä, esimerkiksi tiimityöskentelyssä, jossa näkymätön tieto muutetaan näkyväksi, syntyy organisaatioon uutta tietopääomaa (Kautto-Koivula, 2000, 138–142). Uutta tietoa ja innovaatiota, jotka syntyvät henkilöstön ja erilaisten sidosryhmien muodostamisessa verkostoissa, Nonaka ja Takeuchi nimittävät termillä *Fundamental Knowledge* (Ahonen 2001). Hamelin ja Prahalandin (1994) kehittämä yrityksen *ydinosaamisen malli (Core competence)* kattaa laajemman käsitteikentän: ydinosaamisen hallintaan liittyvät hiljaisen tiedon, osaamistavoitteiden ja strategioiden lisäksi myös yrityksen kulttuurin, arvot ja tavan toimia. Uuden tiedon ja innovaatioiden syntyminen edellyttää tiedon saattamista koko organisaation ulottuville ja hyväksikäyttöön, esimerkiksi intranetin välityksellä. Jokaisen työntekijän on oltava valmis *oman subjektiivisen tietonsa ja osaamisensa jakamiseen ja yhteiskäyttöön* (Kautto-Koivula 2000, 139–143) ja työyhteisön johtamisjärjestelmän on tehtävä se mahdolliseksi.

Intranet – organisaation tietämyskeskus:

Personal computers are great, but computers come something special, when they're connected to each other (Krol).

Organisaation *sisäisestä työverkosta* (Åberg, 2000b, 212) eli intranetistä on tullut lyhyessä ajassa tärkeä sisäisen viestinnän väline. Sillä on kaksi päätehtävää: tiedon välittäminen ja vastaanottaminen sekä vuorovaikutuskanavana toimiminen (Juholin 1999, 154). Internet-tekniikalla toteutettu sisäinen verkko on organisaation yhteiset aivot, tietämyskeskus, yhteinen työpöytä, sisäinen "sähköinen julkaisusarja", siinä yhdistyy organisaation kaikki tieto, äly ja osaaminen, toisin sanoen aineeton pääoma. Sähköposti, ryhmäpostit, jakelulistat, hakukoneet, reaaliaikainen tieto mahdollistavat nopeat kontaktit työtovereihin ja tietoon. Jos kaikki työntekijät ovat mukana kehittämässä ja rakentamassa yhteistä tietopääomaa, jos kaikilla on vastuu tiedosta ja kaikilla on tiedon julkaisuoikeus, kysymyksessä on organisaation laajuinen oppimisprosessi. (Turunen, L. 2000).

Intranet on sisäisen viestinnän tuki, koska se auttaa määrittelemään organisaation rakenteen ja tiedonkulun. Eteneminen prosessien mukaan auttaa seuraamaan tiedon todellista kulkua sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Se helpottaa myös päätöksentekoa ja delegointia. Esimerkiksi tieto mahdollisista organisaatiomuutoksista saavuttaa koko henkilökunnan nopeasti ja samanaikaisesti. Sisäisessä verkossa tiedotus on siksi tasa-arvoista. Intranet mahdollistaa yhteisen tiedonhallinnan ja yhteisten tietokantojen hyödyntämisen sekä luo edellytyksiä yhteistyölle (ryhmätyöt, parhaat menettelytavat, prosessien kehittäminen). Intranet ei ole siis vain sähköpostijärjestelmä, ei sisäinen tiedotuslehti, ei pelkkää tekniikkaa ja selaimia eikä vain tiedon säilytys- ja arkistointipaikka. Työyhteisön sisäinen verkko on tärkeä sisäisen viestinnän väline, jota on mahdollista hyödyntää koko yhteisöviestinnän alueella. Se on osa yhteydenpitoa, vuorovai- kutusta, informaationvaihtoa, tiedonkulkua, vaikuttamista, yhteisöllisyyttä, sisäistä il- mapiiriä, motivaatiota, sitoutumista, työtyytyväisyyttä, yhteisökuvaa, esimiestaitoa ja johtamista. Tärkeintä ei olekaan tiedon määrä vaan sen *käytettävyys*. (Nuutinen 1998; Mensola 1997; Juholin 1999b, 16, 52–53).

Organisaation hiljaisen tiedon ja osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen on mitä suurimmassa määrin strateginen asia. Nonaka ja Takeuchi näkevät organisaation stra- tegisen johtamisen eräänlaisena tiedon syntetisoinnin prosessina (Kasvio 1999). Nyky- päivän organisaation johtamisessa tieto ei ole enää vallan väline vaan menestymisen ehto ja edellytys. Hyvän johtajan ja esimiehen on oltava *tietojohdaja*, hänen on hallitta- va organisaation tietoa (*knowledge management*). Hänellä on oltava *knowlegde vision*. Myös henkilökunnan rekrytoinnissa on huomioitava uudet kriteerit: hyvä kommuni- kointikyky, sosiaalinen älykkyys ja vastuuntunto sekä kyky työskennellä ryhmässä, herkkyys kuunnella ja ymmärtää organisaation ja yksilöiden hiljaista tietoa. (Von Knogh von, Ichijo & Nonaka 2000, 100–104; Kautto-Koivula 2000, 143).

2.2.2.3 Henkilökohtaiset taidot ja osaaminen

Tieto ja sen kasvu ovat inhimillisiä prosesseja, joilla on yhteys teknisiin ja sosiaalisiin järjestelmiin. Kyse on paitsi työyhteisön sisäisistä suhteista myös suhteista asiakkaisiin ja viiteryhmiin. Kasvavan informaation ja lisääntyvän tietosidonaisuuden kytkenät ja seuraamukset näkyvät lähes kaikilla yhteiskuntaelämän alueilla ja koskevat myös kan- salaisia eri rooleissa. (Suomen Akatemia 2001). Teknologia lisää tarjolla olevan infor- maation määrää ja käsittelynopeutta, mutta samalla syntyy ongelmia siitä, miten suuria informaatiomääriä kyetään käsittelemään ja muuttamaan tai jalostamaan tiedoksi (Nieminen 1998, 69). Usean vuoden ajan on puhuttu jo *tiedontulvasta*, infoähkystä (esimerkiksi Koski 1998). Mediatutkija Neil Postman on esittänyt kärjekkäitä kannan- ottoja kiihtyvän informaatiotulvan vaikutuksista. Hänen mielestään "informaatiosta on tullut nykyajan yhteiskunnassa hylkytavaraa, joka ei sen enempää pysty vastaamaan ihmisen keskeisiin peruskysymyksiin, kuin auttamaan häntä ratkaisemaan tavallisia ar- kipäiväisiä ongelmia." (Varis 1998a, 15).

Uusimpien tutkimusten mukaan vain pieni joukko suomalaisista verkkokäyttä- jistä kokee kuitenkin tiedontulvan todelliseksi ongelmaksi (Valtiovarainministeriö 2000). Tutkijoita pitäisi kiinnostaa sen sijaan entistä enemmän tiedonhallintaan liitty- vät kysymykset, se "mikä on tiedon paikka yhteiskunnassamme, mikä on ihmisen suh- de ympäröivään ja kohtaamaansa informaatioon toisin sanoen, miten hän valikoi, pro- sessoi, tulkitsee, käyttää tietoa ja minkälaisia ongelmanratkaisuja hän toteuttaa" (Suomen Akatemia, 2001). Amerikkalainen tutkija Benjamin Baber totesi Helsingin Sano- mille antamassaan haastattelussa (1999), ettei hän "halua elää yhteiskunnassa, joka

tuottaa enemmän ja enemmän informaatiota käsittelemättä sitä mitenkään. Käsittelemättömällä tiedolla ei ole ihmiselle käyttöarvoa, koska ihmiset eivät välttämättä ymmärrä sen merkitystä yhteiskunnalle tai omalle elämälleen. Kaipaamme tietoyhteiskuntaa, joka neuvoo ja opettaa ihmisiä hyödyntämään ja arvottamaan tietoa." (Schultz 1999).

Tiedon ja informaation kasvu on tehnyt ammattitaitoajatuksesta vanhentuneen. Tietoyhteiskunnassa tarvitaan sen sijaan monenlaisia henkilökohtaisia taitoja. Media-ympäristö vaatii entistä enemmän valintoja, mikä edellyttää uutta *viestinnällistä taitoa* ja kyvykkyyttä käyttää ja arvioida mediatodellisuutta ja eri viestimiä sekä pystyä kriittisesti arvioimaan sanomia erilaisissa yhteyksissä. Tapio Varis epäilee, että korkean teknologian osaamiseemme ei ehkä liitykään hyviä viestintätapoja ja -taitoja tai viestintäkulttuuria. Opimme kyllä tietotekniikkaa ja mediateknisiä taitoja, mutta viestinnällinen pätevyys vielä puuttuu. (Varis 1998a, 15). Variksen lisäksi muutamat muutkin suomalaiset tutkijat kuten Jaakko Lehtonen ja Pirkko Jääskeläinen ovat jalostaneet Jürgen Habermasin filosofiasta peräisin olevaa *kommunikatiivisen kompetenssin* käsitettä uuteen mediaympäristöön sopivaksi. Habermas (1984) tarkoitti käsitteellä alun perin ihmisen erilaisiin tapoja käyttää kieltä yhteisymmärryksen saavuttamiseksi kahden tai useamman puhuvan ja toimivan ihmisen välillä. Variksen mielestä tarvitsemme sellaista viestintäsivistystä, jonka avulla kykenemme kansalaisina omassa toimintaympäristössämme sekä tuottamaan että käyttämään eri medioita. Varis korostaa vuorovaikutteisen mediaympäristön vaikutusta yhteisöllisyyden ja paremman yhteiskunnan luomisessa, Lehtonen henkilökohtaista kykyä tavoitteelliseen ja tulokselliseen viestintään. Viestintäosaaminen on Lehtosen mukaan valmiutta dialogiin ja kykyä käyttää välineitä. Hän sisällyttää kommunikatiivisen kompetenssin ulottuvuuden osaamispuu-oman-käsitteeseen (luku 2.2.2.1). (Jääskeläinen 2000, 62; Lehtonen 1998a, 58–66, 2000a, 197; Varis 1998a 15, 1999).

Koska kaikki ovat verkkoympäristössä tasa-arvoisia viestijöitä, viestinnällistä kompetenssia vaaditaan sekä yksittäisiltä työntekijöiltä työpaikoilla että kotikoneitten käyttäjiltä ja yhteiskunnan tasolla kaikilta kansalaisilta. Pirkko Jääskeläisen mukaan nyky-yhteiskunnan kansalaistaitoihin pitäisi kuulua sekä yhteiskunnalliset tiedot että tietotekniset taidot kuten sähköpostin ja Internetin käytön osaaminen. Jääskeläinen pitää näitä tietoja ja taitoja osana kommunikatiivista kompetenssia, joka on hänen mielestään tulevaisuudessa hyvän kansalaisuuden ja osallistumisen elinehto. Siksi tietoteknisiä ja viestinnällisiä taitoja olisi opetettava jo peruskoulussa. (Jääskeläinen 2000, 6, 15). Organisaatiotasolla laaja viestintäosaaminen on erittäin tärkeä yhteisen viestintäpuu-oman ja erityisesti tiedottajan tehtävän kannalta.

On tutkijoita, jotka uskovat, että digitaalinen aika hävittää kokonaan teksteihin perustuvan kulttuurin ja tilalle tulee visuaaliseen hahmottamiseen perustuva kulttuuri (Kasvio 1999). Koska kieli on sekä älyllisen että sosiaalisen toiminnan kannalta ihmiselle ensisijaisen tärkeä ja ajatusten muuttamisella kirjalliseen muotoon on silläkin jo vuosituhantinen perinne, on vaikea uskoa sanaan perustuvan kulttuurin nopeaan ja täydelliseen katoamiseen. Suuria muutoksia kuitenkin tapahtuu: kirjallinen perinne muuttaa muotoaan ja sen rinnalle syntyy todennäköisesti uusia hahmottamisen muotoja. "Tosiasiaksi silti jää, että valtaosa työelämän viestinnästä perustuu edelleen tekstiin – myös uusissa verkoissa", toteaa Anja Alasilta (Alasilta 1998, 51). Verkkoon tuotettu teksti (luvut 2.3.2.1 ja 2.3.2.4) eroaa kuitenkin monella tavalla vanhasta: tekstin tekijän ja käyttäjän perinteinen rooli on hämärtyneessä ja koko viestintäprosessi on muuttamassa muotoaan. Tulevaisuudessa jokainen on verkkokirjoittaja. Aitojen verkkodokumenttien laatiminen vaatii koulutusta ja harjaantumista, jotta oppisimme ymmärtämään, miten hyperteksti toimii teknisesti, lukemaan tekstejä ja etsimään tietoja verkos-

ta, toisin sanoen liikkumaan sujuvasti verkossa. Tarvitsemme siis kokonaan uudenlaisia luku- ja kirjoitustaitoa eli *verkkoluku ja -kirjoitustaitoa*. Uuden kirjoitustaidon tärkein näkökulma on aito lukijanäkökulma. Lukijakeskeisyys tarkoittaa parhaimmillaan esimerkiksi sitä, että kirjoittaja pyrkii jo ennalta ehkäisemään niitä vaikeuksia, joita ruudulta lukeminen saattaa aiheuttaa. (Alasilta 1998, 12, 38, 145).

Sähköisen viestinnän ja verkkokirjoittamisen kehityksen esteenä on ollut kuitenkin jo pitkään liiallinen teknisten ominaisuuksien korostaminen viestintäprosessissa, seikka, jota vastaan esim. Ted Nelson on jo vuosikymmeniä taistellut. "Computer guys" ovat hänen mielestään suunnitelleet monia asioita (tiedostosysteemi, ClipBoard, HTML), joista on tullut mahdoton ympäristö niitä käyttäville. Nelson uskoo, että kaikki haluavat julkaista omia tekstejään verkossa ja käyttää hyväkseen myös toisten tekstejä. Siksi järjestelmästä on tehtävä mahdollisimman helppokäyttöinen ja joustava viestintäväline. (Nelson 2000). Myös Anja Alasilta korostaa verkkojen viestinnällistä luonnetta: "Olennaista on ymmärtää, ettei verkkojen suurin merkitys ole luonteeltaan tekninen vaan viestinnällinen. Jos sisältö ja ilmaisu pysyvät entisellään, merkittävää parannusta ei ole luvassa." (Alasilta 1998, 19).

2.3 Tietoyhteiskunnan viestintä

"Inhimillinen viestintä ulottuu kaikkialle yhteiskunnassa ja ihmisten välisissä suhteissa. Kaikki sosiaalinen toiminta edellyttää vuorovaikutusta ja vuorovaikutus puolestaan viestintää, merkityksellisten sanomien lähettämistä ja vastaanottamista. Ilman viestintää ei ole yhteistyötä mutta ei myöskään ristiriitoja, ilman sitä ei voitaisi suunnitella kaupunkeja tai rakentaa tehtaita, eikä ilman sitä olisi mahdollista kasvattaa yhteiskuntaan jatkuvasti uusia sukupolvia, jotka hallitsevat yhteiskuntaelämän säännöt ja ymmärtävät täyttää niiden vaatimukset" (Pekka Sulkunen).

Koska viestintäteknologian kehitys on avainasemassa tietoyhteiskunnassa, voisi olettaa, että juuri viestinnällä olisi entistä keskeisempi rooli. Viestinnästä onkin muotoutunut eräänlainen sateenvarjokäsite, jonka alle on kerääntynyt suuri määrä eri tieteen ja käytännön alan termejä. Voidaanko viestintää sitten tutkia, jos eri tieteenaloilla on erilaiset käsitykset viestinnästä? John Fiskin mukaan se on mahdollista, mutta tutkimuksessa on huomioitava eri tieteenaloille ominaiset lähestymistavat. Toisaalta tietoverkot ja digitaalisuus ovat viime aikoina myös lähentäneet näkemyksiä. (Aula 2000b, 50; Fiske 1998, 13; Varis 1998b, 378). Viestintäteknologian ja sähköisten sovellusten kehitys ovat nostaneet viime vuosikymmenellä pinnalle monia uusia käsitteitä. Puhutaan esimerkiksi audiovisuaalisista viestintätuotteista, hyper- ja multimedista, hyperavaruudesta, virtuaalimaailmasta, uudesta mediasta, uudesta taloudesta. Myös viestinnän tutkimuksessa on tapahtunut merkittävä muutos (Åberg 2000b, 19).

Tietotekniikan käyttöönotossa työpaikoilla on kiinnitetty kuitenkin etupäässä huomiota teknisiin taitoihin ja laitteitten kapasiteettiin sekä muihin käyttöön liittyviin seikkoihin (Keskinen 1998, 34), kun taas viestinnälliset asiat kuten sisällön tuottaminen ja käytettävyys organisaation sisällä ja asiakkaiden keskuudessa ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tekniikkapainotteinen ajattelu näkyy selvästi Internet-sivuja selatessa. Verkosta löytyy runsaasti sivuja, joissa on värikäs, upea layout erikoistehosteineen, mutta sisältö koostuu passiivisista, perinteisistä peräkkäin asetetuista A4-teksteistä, joiden laatimisessa ei ole ajateltu sen paremmin kotisivun omistajan kuin vastaanottajankaan viestintätarpeita: tiedotuksen selkeyttä, tiedonhaun helppoutta, mah-

dollisuutta palautteen antamiseen tai saamiseen tai lisätiedon etsimiseen. Suurimmat, käänteentekevimmat ja syvästi kirjoitus-, luku- ja viestintätottumuksiimme porautuvat muutokset ovat kuitenkin tapahtuneet juuri tällä, verkkoihin tuotettavan tekstin alueella. Paperille laadittu A4-dokumentti on muuttunut *elektroniseksi hypertekstiksi* tai multimediatuotteeksi (määritelmät luvussa 2.3.2.4) ja yksisuuntainen tiedonvälitys on muuttunut kaksisuuntaiseksi prosessiksi, jossa vastaanottajalla on yhtä tärkeä rooli kuin viestin lähettäjällä.

Juuri tämän muutoksen ymmärtäminen on yksi keskeisimpiä tekijöitä uuden viestintäteknologian käyttöönotossa työpaikoilla ja kodeissa. *Sisällöntuotannosta* kyllä puhutaan lähes mantran tavoin, mutta mitä se käytännössä tarkoittaa, tuntuu olevan epäselvää. Pelkkä teknisten välineiden kehitys ei riitä muuttamaan yhteiskuntaa vaan olennaista on se, mitä välineillä tehdään ja minkä sisältöisiä sanomia yhteiskunnan datavirratt kuljettavat (Niiniluoto 1998, 74). Muutoksen mieltäminen on vaikeaa erityisesti tekniikan ammattilaisille, mutta myös muille, jopa niille, jotka ovat työskennelleet paljon tekstien kanssa aikaisemmin (Alasilta 1998, 9). Sähköisen viestinnän käsitteet ovat vieraita suurelle osalle tietokoneen käyttäjistä eikä tästä näkökulmasta ole juuriakaan suomenkielisiä tutkimusta olemassa. Siksi aiheeseen on paneuduttu tässä tutkimuksessa perusteellisemmin, ensin työntekijän henkilökohtaisten taitojen ja viestintäosaamisen näkökulmasta luvussa 2.2.2.3 ja asiaan palataan vielä luvuissa 2.3.2.1 ja 2.3.2.4, jotka käsittelevät verkkomaailman esitystapaa sekä verkkoihin tuotettuja tekstejä viestintäprosessin kannalta.

2.3.1 Vanhan ajan viestintäteoriat

"Uusi tietotekniikka on muuttamassa peruuttamattomasti kaiken sen, mitä olemme oppineet organisaatioviestinnän (tiedottamisen) merkityksestä, sen tehtävistä ja sen toimintatavoista... Teoriat ovat teorioita menneisyydestä ja niiden käsitteet ovat menettämässä validisuuttaan: työyhteisöön sitoutuminen ja siihen kiinnittäminen, sisäinen ja ulkoinen viestintä, viestintätyytyväisyys ja -ilmasto, esimies-alaissuhde ovat ilmiöinä olemassa, mutta niiden merkitys organisaation menestyksen indikaattoreina on muuttumassa. Tutkimuksen ongelmana on se, että tutkittu tieto koskee sellaista, mitä on ja on ollut" (Jaakko Lehtonen).

Näin on laita tässäkin tutkimuksessa. Pystyäksemme ymmärtämään tämän päivän todellisuutta, on palattava eiliseen. Vanhoissa viestintäteorioissa on monia piirteitä, jotka ohjaavat verkkoajan viestinnän tarkasteluun ja luovat vankan pohjan uudemmille tulkinnoille.

Viestinnän tutkimuksessa on ollut vallalla kaksi koulukuntaa: prosessikoulukunta, jonka mukaan viestintä on sanomien siirtoa ja semioottis-kulttuurinen koulukunta, joka pitää viestintää merkitysten tuottamisena ja vaihtona. Prosessinäkemyksen mukaan ihmisten välinen vuorovaikutus on prosessi, jossa henkilöt ovat kosketuksissa toisiinsa ja vaikuttavat toistensa käyttäytymiseen, semiootikoille sosiaalinen kanssakäyminen tekee yksilöstä tietyn kulttuurin tai yhteiskunnan jäsenen. Näistä teoreettisista malleista on sitten kehitelty erilaisia sovelluksia, muunnoksia ja yhdistelmiä. (Fiske 1998, 13–17). Prosessikoulukunnan edustajat pohtivat muun muassa sitä, mitä kanavia käyttäen tavoitetaan tietyt kohderyhmät tai sitä, minkälaiset sanomat sopivat mihinkin kanavaan (Åberg 2000b, 19). Shannonin ja Weaverin matemaattisessa mallissa informaatiota mitataan bitteinä, mikä tarkoittaa käytännössä kyllä/ei-valintoja. Tämä on verkkoajankin kannalta mielenkiintoista mallintamista, koska sekä ihmisaivojen että

tietokoneiden toiminta perustuu tällaisiin binaarivalintoihin. Shannon toi viestinnän tutkimukseen runsaasti myös muita uusia ja käyttökelpoisia termejä: haje (vähäinen ennustettavuus), toiste (suuri ennustettavuus), kanavan kapasiteetti, häiriö tai häly. Toiste auttaa voittamaan hälyisen kanavan puutteita ja toistetta lisäämällä voidaan ratkaista täysin odottamattoman eli hajeisen sanoman välittämisiongelmia ja lisätä viestinnän tehoa. Mitä laajempi ja heterogeenisempi yleisö on, sitä toisteisempi sanoman on oltava. Joukkoviestintä on ollut perinteisesti hyvin toisteista. Sama periaate sopii myös suurelle yleisölle tarkoitettujen Internet-sivujen toimittamiseen. Niiden on oltava sekä muodoltaan että sisällöltään toisteisia, koska ne joutuvat kilpailemaan huomiosta muiden muiden kanssa. Tämä saattaa olla suuri haaste esimerkiksi valtionhallinnon tiedottajille, jotka lineaariseen, usein vielä tietylle ryhmälle kohdennettuun hyvin tarkkaan ja informaatiopitoiseen viestintään tottuneina, joutuvat totuttelemaan "joukkoviestijöiden" toimintatapoihin. (Fiske 1998, 19–31; Nieminen 2000, 128).

Muun muassa Wiio on pohtinut audiovisuaalisten medioiden vaikutusta ihmisen ajatteluun. Wiion mukaan viestintä on vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Hän erottaa sanattoman ja kielellisen viestinnän perusteenaan aivotutkijoiden käsitys vasemman ja oikean aivolohkon erilaisista tehtävistä tiedonkäsittelyssä. Ihminen käsittelee yleensä tietoa peräkkäisesti ja länsimainen kasvatusta on pitänyt tällaisia sarjaprosesseja (kirjoittaminen, lukeminen) ihanteenaan. Wiio kirjoitti aikanaan (1973), että televisio muuttaa ihmisten ajattelua, koska se tarjoaa tiedon lisäksi myös visuaalisia elämyksiä, joita ihmisen on prosessoitava yhtä aikaa. Kun yhdistetään kielellinen ja sanaton viestintä syntyy uudenlainen vuoropuhelu aivolohkojen välille, uudenlainen sanaton viestintä, joka on hahmotukseen perustuvaa peräkkäistä tietojenkäsittelyä eli sarjassa tapahtuvaa rinnakkaiskäsittelyä, päätteli Wiio. (Wiio 1989, 53–58, 290). Uusi viestintäteknologia on luonnollisesti muuttanut tätä tiedon tulkintatapahtumaa vielä monimutkaisemmaksi.

Sähköisessä viestinnässä keskeistä *vuorovaikutuksen eli interaktion* käsitettä ennakoi kyberneetikkojen käyttämä *palaute*-termi. Myös Fiske korostaa palautteen merkitystä, koska se auttaa viestijää sovittamaan sanomaansa kuulijoiden tarpeiden ja reaktioiden mukaiseksi, ja vastaanottajalla on mahdollisuus tuntea olevansa osallisena viestinnässä. Vaikka palaute toimii takaisinsyöttölinjana tehden viestin välitysprosessin tehokkaammaksi, se ei muuta kuitenkaan mallin yksisuuntaista luonnetta. Wiio pitää palautetta viestinnän olennaisena osana, koska se tekee viestinnästä keskustelun (Fiske, 39–40; Wiio 1989, 80).

Viime vuosina sähköiset viestimet ja verkostoituminen sekä yhteiskunnan ja talouselämän suuret muutokset ovat saaneet viestinnän teoreetikot kehittämään uusia ajatusrakennelmia, jotka kuvaavat entistä osuvammin nykytodellisuutta. Esimerkiksi Elisa Juholin toteaa: ”Yhdestä totuudesta on edetty moniarvoisuuteen ja sen hyväksymiseen, että viestintä ei ole suoraviivaista eikä virtaviivainen prosessi vaan ennakoimatonta ja jopa kaoottista” (Juholin 2001, 27).

2.3.2 Verkkoajan viestintäteoriat

Muuttuneessa maailmassa on pitänyt löytää uusia teoreettisia lähestymistapoja myös yhteisön ja sen viestinnän ymmärtämiseksi. Leif Åbergin mielestä viestinnätutkimuksessa onkin tapahtunut merkittävä muutos. Viestinnän kolme perusmuotoa ovat edelleen kasvokkainviestintä, sähköinen viestintä ja painettu viestintä, mutta perusmuotojen sisällä ja niiden välille on syntynyt uusia viestinnän muotoja, jotka muuttavat suuresti viestintäkäytäntöjä. Sähköiset työviestinnän muodot ovat kehittyneet eniten. Åbergin mielestä muutos on historiallinen ja suurin sitten tietokoneen keksimisen. Toinen suuri muutos on viestinnän roolin muuttuminen työyhteisössä, toisin sanoen se, että viestinnästä on tullut *professionaalistunut funktio*, jota tekevät asiantuntijat. Samalla viestinnästä on tullut osa organisaation *aineetonta osaamispääomaa* ja siitä on muodostunut esimiehille ja johtajille monitahoinen *strateginen voimavara*. (Åberg 2000b, 18–21; Lehtonen 2000a, 187–207). Aikamme viestintää ei pidä nähdä kuitenkaan pelkästään osana johtamista ja tulosten saavuttamista vaan myös keskustelunhaluna ja kykyä, vuorovaikutussuhteina organisaation sisällä ja erilaisten yhteistyökumppaneitten kanssa (= *organisaation viestinnällisyys*). Kysymys on siis yhteisön kulttuurista ja siihen liittyvästä viestintäkulttuurista. Esimerkiksi verkkoviestintä ei ole pelkkä väline tai teknologia vaan uusi kulttuuri, joka luo uusia ja muokkaa vanhoja toimintatapoja sekä yhteisön että yksilön tasolla ja joka saattaa ennen pitkään muuttaa koko viestintäkäytäytymistä. (Juholin 1999b, 17).

Mikä sitten tekee vanhoista viestintäteorioista aikansa eläneitä? Miksi ne eivät sovi enää sellaisenaan kuvaamaan verkkoajan viestintää? Vastaus kuuluu: niiden *lineaarisuus, yksisuuntaisuus ja prosessiluonne*, toisin sanoen, selkeä näkemys siitä, että viestintätapahtuman käynnistää viestin lähettäjä ja prosessin toisessa päässä on vastaanottaja, yleisö, kohderyhmä. Lineaarisuus ei ole verkkoaikaa. Sähköinen viestintä on periaatteiltaan täysin erilaista. Digi aika on muuttamassa myös perinteistä jakoa henkilökohtaiseen viestintään ja joukkoviestintään. Samaan aikaan kun tietokoneesta on tullut entistä henkilökohtaisempi viestintäväline, tietoa voidaan siirtää välineeltä toiselle tai eri välineet sulautuvat "media-asemaksiksi", jota voidaan käyttää jopa samanaikaisesti joukkoviestimenä tai henkilökohtaisena välineenä. Väline ei siis enää suoraan määrittele, käytetäänkö sitä joukkoviestintään vai omien asioiden hoitamiseen. (Hintikka 1994).

2.3.2.1 Uusi media – uusi viestintämaailma

Maiju: "Näin pihalla leikkikouluikäisten lasten leikkivän kotisivuja. Hiekkapihaan oli piirretty selkeät alueet suhteellisen kauas toisistaan ja lapset näyttivät juoksentelevan päämäärättömästi ympäriinsä, jättäen jalalla merkkejä ruutuihin. Sitten joku alkaa huutaa omasta ruudustaan, että miksei kukaan käy meidän kotisivuilla?" (Silfverberg 2001, 52).

Sähköisestä mediasta ovat olleet tähän asti kiinnostuneimpia mediatieteen tutkijat. Kreikan medium-sanasta johdettu *media* tarkoittaa keskimmäistä, keskellä olevaa, välittävää tekijää. Se on tarkoittanut perinteisesti joukkoviestintää tai yksinkertaisesti vain viestintävälinettä. Myös media on saanut uusia sisältöjä ja merkityksiä verkkokaudella. *Uuden median* määrittely on osoittautunut yhtä vaikeaksi kuin verkkoajan viestinnän määrittely. Uusi media on määritelty tähän asti lähinnä vertaamalla sitä vanhoihin medioihin, kuvaamalla, mitä se ei ole. Yleisesti ollaan sitä mieltä, että se on jota-

kin, joka eroaa perinteiseksi katsotusta mediasta, joukkoviestinnästä. (Hintikka 1996, 2). Rajan vetäminen joukkoviestintään voi johtaa kuitenkin ajattelun harhapoluille, koska esimerkiksi Internet ja tulollaan oleva digitaalitelevisio tai WAP-tekniikka lisäävät henkilökohtaiseen käyttöön nimenomaan joukkoviestinnän piirteitä. Toisaalta kuka tahansa voi tehdä tietoverkkoon esimerkiksi uutisen ja levittää sen yhtä aikaa suurelle joukolle vastaanottajia, jotka taas voivat kommentoida sitä, lähettää sen eteenpäin tai käsitellä haluamallaan tavalla (Hintikka 1996, 7).

Asko Mäkelä määrittelee uuden median yksinkertaisesti uusien viestintävälineiden kokonaisuudeksi (Mäkelä 1996, 19–22). Tietoverkko on toistaiseksi eniten käytetty uuden median alue. Esimerkiksi Internet-sivu, joka sisältää hypertekstiä, tekstin sisäisiä linkkejä ja muille kotisivuille avattuja ulkoisia linkkejä ja jossa on tekstin lisäksi kuvia ja ääntä, on hypermediaa. Ted Nelson määritteli *hypertekstin* (=verkkotekstin) jo vuosikymmeniä sitten ei-lineaariseksi, elektroniseksi tekstiksi, joka koostuu lyhyistä, itsenäisistä tekstin osista (solmuista), joilla on yhteyksiä (linkkejä) toisiinsa. Hypertekstikäyttöliittymällä on kaksi tärkeää ominaisuutta: tekstin hahmottaminen ja hallitseminen assosiativisilla valinnoilla, joita ei ole päätetty etukäteen. Se on myös oivallinen keino hallita kaikenmuotoista informaatiota: kuvaa, ääntä, animaatiota, videokuvaa. Kari A. Hintikan mielestä tulevaisuuden uusi media onkin vain tietoverkko ja sille rakentuva kyberavaruus. (Nelson 2000; Hintikka 1994, 1996, 2–4).

Uuden median keskeisin väline on tietokone, joka mahdollistaa informaation sähköisen muokkauksen ja välityksen. Kun tietokone kytketään tietoverkkoon, se muuttuu viestintävälineeksi, jolloin voidaan reaaliajassa käyttää verkossa olevia palveluja ja olla kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa kaikkien verkon käyttäjien kanssa. Uusi media on avannut käyttäjälle aivan uudenlaisen viestintämaailman ja synnyttänyt ilmiöitä, jotka eivät olisi olleet lainkaan mahdollisia perinteisessä mediassa. Tällaisia ovat muun muassa: *reaaliaikaisuus* (päivitetävyys), *digitaalisuus*, *verkottuneisuus*, *henkilökohtaisuus*, *vuorovaikutteisuus* (kaksisuuntaisuus tai monisuuntaisuus), *hypertekstuaalisuus ja virtuaalisuus* (tieto tilana). (Hintikka 1996, 2–3; Mäkelä 1996, 25). Digitaalisuus merkitsee paitsi suurten tietomassojen esteetöntä, nopeaa ja vaivatonta välitystekniikkaa, ennen kaikkea tiedon kutistamista pieneen tilaan, reaaliaikaisuutta ja mahdollisuutta uudelleenkäyttöön. Niin sanottujen vanhojen medioiden (sanomalehdet, radio, televisio, julkaisut) käyttäjä on ollut passiivinen vastaanottaja, tietokoneen ja verkon käyttäjä voi kommunikoida paitsi laitteiston ja ohjelman kanssa, sähköisen median aikakaudella myös itse sisällön kanssa. (Hintikka 1996, 4–9). Drucker vertaa digitaalista vallankumousta kirjapainotaidon keksimiseen: molemmat ovat edenneet nopeasti. Kuten Gutenbergin käynnistämä muutosprosessi aikanaan, myös digitaalinen vallankumous on muuttava nopeasti myös instituutioita ja koulutusjärjestelmää, uskoo Drucker. Tärkeintä ei ole se, miten tuotetaan vaan mitä tuotetaan. Siirtyminen digitaaliseen maailmaan ei ole pohjimmiltaan tekninen vaan intellektuaalinen kumous (Drucker 2000, 120 – 129; Kasvio 1999, Druckerin 1997 mukaan).

Se, mitä asioita ja miten tietokoneella esitetään, on yksi tulevaisuuden tärkeimpiä asioita. Ted Nelsonille tietokone ei ollut alun perinkään (1960-luvulla) "computer" eli laskin vaan "media machine". Computerin keksivät insinöörit. Pohtiessaan ihmisen, tekstin ja tietokoneen yhteyttä, Nelson tuli tehneeksi tulevaisuuden kannalta merkittäviä havaintoja. Hän ymmärsi ensimmäisenä, että tietokone on mitä henkilökohtaisin väline. Paperilla ja tietokoneella ei hänen mielestään ole mitään yhteyttä, vaikka vielä tänä päivänäkin suurin osa sähköisistä tekstistä jäljittelee paperiversioita. Käänteentekevin oli kuitenkin innovaatio, joka syntyi jo ennen kuin näyttöä oli varsinaisesti keksitty: samoin kuin ihmisen ajattelussa myös tietokoneen näytöt/sivut ovat yhteydessä ja

riippuvaisia toisistaan. Nelson uskoo kuten S. I. Hayakawa, että kaikki maailman ongelmat ratkeavat kielen avulla. Kielen tehtävänä on kuvata maailma semioottisesti mahdollisimman tarkasti ja saada ihmiset ymmärtämään. Hypertekstin idean kannalta merkittäviä olivatkin Nelsonin havainnot siitä, että kielen ja kaikkien kielten yhteinen tärkein elementti on rakenne, syntaksi, ja se, että hypertekstin toimintaidea muistuttaa aivojen synapsien linkitystä toisiinsa tai tietosanakirjojen viitesanajärjestelmää. (Nelson 2000; Hintikka 1994).

Nicholas Negroponte (1995) väittää, että McLuhanin kuuluisa toteamus "Väline on viesti" ei pidä verkkomaailmassa enää sellaisenaan paikkaansa. Päinvastoin: hänen mielestään "the medium is no more message". (Hintikka 1996, 6–7). Tiedotusopin näkökulmasta tietoverkkoa voidaan kyllä pitää vanhan media-ajattelun mukaisesti jakelukanavana, mutta tämä uuteen mediaan siirtynyt piirre johtuu Hintikan mukaan vain siitä, että vanhoihin toimintamalleihin tottuneille käyttäjille on luotava välimuoto, jonka he pystyvät omaksumaan. Verkko ei ole pelkästään väline tai tekninen ratkaisu vaan kokonaan uudenlaista viestintää, joka muuttaa suuresti myös perinteisiä käsityksiä viestintäprosessista. Monet tutkijat (kuten Thomson 1998) tekevätkin eron käsitteiden *communications* (erilaiset viestintäkanavat ja -menetelmät) ja *communication* (viestintäprosessi) välille. (Juholin 1999a, 30–31). Internet on toimintaympäristönä nimenomaan viestinnän tekemisen ympäristö (Aula 2001).

2.3.2.2 Yhteisöviestinnän uusia määritelmiä

Viestinnän tutkimuksessa organisaatiolähtöisyys on ollut vallitseva. On lähdetty näkemyksestä, että tietynlainen organisaatio synnyttää tietynlaista viestintää. Monien tutkijoiden mielestä esimerkiksi sisäinen viestintä on niin tiukasti yhteydessä organisaation prosesseihin ja rakenteeseen, vallankäyttöön, kulttuuriin ja ympäristösuhteisiin, että organisaatiota ei voi olla olemassa ilman viestintää (esimerkiksi Grunig 1992, 532). Kun verrataan vaikkapa vakaisissa oloissa toimivaa monikansallista liikeyritystä ja julkishallinnon organisaatiota, näkemys on hyvinkin perusteltu. Samassa organisaatiossa saattaa olla kuitenkin erilaisten mallien mukaista viestintää ja samanlaista viestintäajattelua saatetaan toteuttaa hyvinkin erilaisissa yrityksissä tai yhteisöissä (Tukiainen 2001).

Yhteisöviestinnän/Organisaatioviestinnän (Organizational Communication) käsite on hankalasti lähestyttävä, siitä kun on tutkijoiden parissa sekä meillä että muualla Euroopassa ja Yhdysvalloissa kovinkin erilaisia näkemyksiä. Viime aikoina Suomessa esitetyt määritelmät ovat kuitenkin varsin hyvin tietoyhteiskunnan ajan viestintää kuvaavia. Prosessi- ja semioottis-kulttuurisen koulukunnan näkemykset yhdistyvät erinomaisesti synteetiksi Leif Åbergin määritelmässä:

"Organisaatioviestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen sanomia välittävän verkoston kautta" (Åberg 2000b, 283).

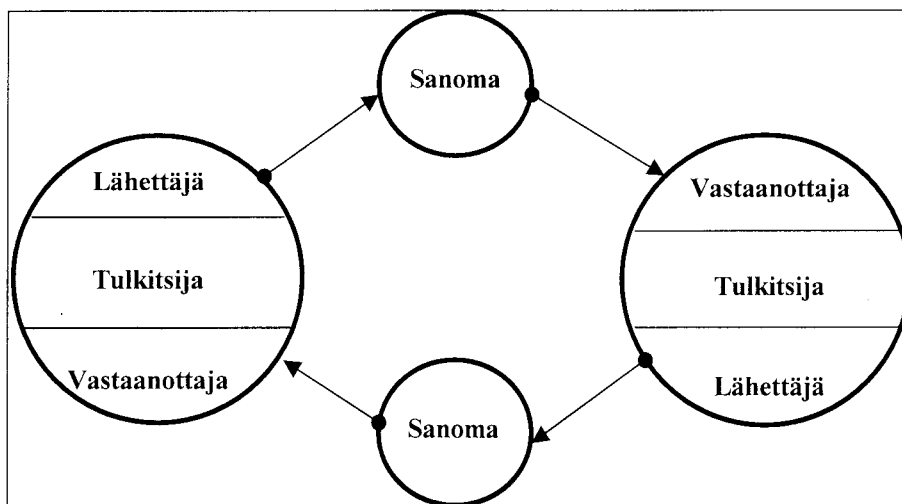
Siinä on huomioitu myös tietoyhteiskunnan ajan mukanaan tuomat uudet ulottuvuudet: *yhteisöllisyys, vuorovaikutteisuus ja verkostoituminen*. Viestintä on voimavara, jota voidaan tarkastella strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Åberg tekee kuitenkin eron organisaatio- ja yhteisöviestinnän käsitteiden välillä. Organisaatiovies-

tintä kattaa hänen mielestään kaiken työyhteisön viestinnän, jota voidaan kuvata hänen kehittämänsä tulosviestinnän mallin mukaan. *Yhteisöviestinnän* Åberg näkee suppeampana: se käsittää vain työyhteisön viestintätoiminnon, viestintäfunktion, jossa viestinnän keinoin tuetaan tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteistoiminnan sekä luotauksen avulla. "Työviestintä taas on sitä viestintää, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat voidakseen hoitaa omat työnsä". Työviestintä voi siis olla joko sisäistä tai ulkoista. (Åberg 2000b, 91–95, 112, 227, 310).

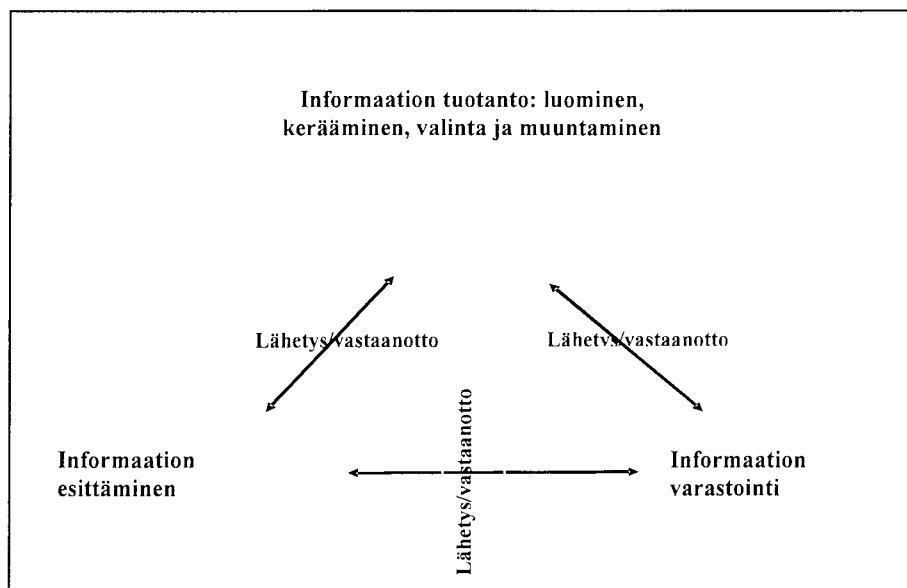
Organisaation viestinnän mallit ovat aina kytköksissä vallitseviin organisaatio-teorioihin. Ääripäätä edustanevat Chester Barnard (1938), jonka mielestä ihmisen organisaatio ei ole muuta kuin viestintäverkko (Wiio 2000, 158) sekä Karl Weick, jonka mukaan organisaatiota ei ole itsessään olemassa vaan se muodostuu "jatkuvien inhimillisten vuorovaikutusten kautta". (Aula 2000b, 52). Pekka Aulan *dynaamisen organisaatioviestinnän teoriassa* organisaatiolla ja sen eri kulttuureilla sekä viestinnällä on niin ikään tiukka yhteys. Aulan mukaan "organisaation viestinnällä tarkoitetaan prosesseja, joissa organisaation jäsenet yhdessä luovat, ylläpitävät ja muuttavat merkityksiä sanomien avulla. Organisaation kulttuurien kautta organisaation jäsenet tekevät yhtäältä organisaatiota, organisaation tapahtumia ja toisaalta itseään ja toimintaansa ymmärrettäväksi." (Aula 2000a, 44). Elisa Juholinin *dialogimallissa* jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu siitä, että hän saa kaiken tarvitsemansa tiedon, mutta myös siitä, että hän välittää tietoa kaikille sitä tarvitseville, toisin sanoen, jokainen on vastuussa työyhteisönsä kehittämisestä. Viestintä on luonnollinen osa organisaation toimintaa, mutta autoritaarisissa, johtajakeskeisissä yhteisöissä viestinnän merkitystä ei aina ymmärretä (Juholin 1999, 58–61). Myös James Careyn *rituaalimallin* ytimenä on *yhteisöllisyys*: osallistuminen, yhteen liittyminen, yhdessä jakaminen. (Aula 2000b, 51–52). Kaikki edellä esitetyt yhteisöviestinnän mallit ovat verkostoituneen tietoyhteiskunnan malleja, vain eri asioita painottaen. Siksi yhtä ei voi asettaa toisen edelle. Niissä kaikissa näyttäytyvät aikamme organisaatioille tyypilliset ilmiöt: tavoitteiden, johtamisen ja strategian merkitys alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Viestintä nähdään kaikissa ei-lineaarisen vuorovaikutteisena prosessina, jossa korostuu toisaalta yksilön oma aktiivisuus, toisaalta toimivat verkostot. Erityisesti ajatus siitä, että viestintä on sekä informaation vaihtoa että yhteisöllisyyttä, yhdessä tekemistä (=communicare), kuvaa hyvin nykyaikaista viestintää. (Juholin 2001, 25). Nämä painotukset ovat tärkeimpinä myös tässä tutkimuksessa. Työviestintä nähdään laajana käsitteenä, joka sisältää sekä kaiken työtehtävien hoitoon liittyvän, niin sisäisen tiedotuksen kuin yhteydet asiakkaisiin ja kohderyhmiin sekä työntekijöiden ja työryhmien välisen keskinäisen kanssakäymisen (vertaa Lehtonen, Härkönen & Ollitervo ym. 2000).

2.3.2.3 Vuorovaikutteinen verkkoviestintä

Verkkoviestimet ovat viime aikoina nousseet merkittäväksi uudeksi yhteisöviestinnän välineeksi (Åberg 2000b, 179). Jos Shannonin ja Weaverin klassista mallia voidaan pitää niin sanottujen yksisuuntaisten viestintäteorioitten perustana, vuorovaikutteiset teorit pohjaavat Schrammin malliin vuodelta 1953 (kuvio 4, seuraavalla sivulla). Tietoverkkojen aikaan vielä paremmin sopivan mallin on kehittänyt 1980-luvulla David Hawkrige (kuvio 5, seuraavalla sivulla). Sen ytimenä on kolme informaation tehtävää: tuotanto (luominen, kerääminen, valikointi, muuttaminen), varastointi ja levitys (Mäkelä 1996, 25).



KUVIO 4: SCRAMMIN MALLI: (Mäkelä 1996, 24, Schrammin 1953 mukaan)



KUVIO 5: HAWKRIDGEN MALLI (Mäkelä 1996, 25, Hawkridden 1983 mukaan)

Verkkoviestintää sekä uuden teknologian käyttöönottoa ja käyttöä määrittävät erinomaaisesti kaaos- että rituaaliteorioita lähellä olevat ajatukset. Kuten edeltä kävi ilmi, tämän päivän viestintään kytkeytyy vahvasti yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen vaatimus. Risto Kuneliuksen näkemykset siitä, että viestintä vahvistaa kulttuurista yhteisyyttä ja että viestinnässä viestin muoto on yhtä tärkeä kuin sen sisältö, muistuttavat James Careyn *viestinnän rituaalimallia*, jossa korostuvat sellaiset asiat kuin yhdessä jakaminen, yhteisen uskon hallinta, osallistuminen ja yhteenliittyminen. Rituaalisen näkemyksen mukaan viestintä on symboliprosessi, joka tuottaa, pitää yllä, korjaa ja muuntaa todellisuutta. (Aula 2000b, 51–52, Careyn 1994 ja Kuneliuksen 1997 mukaan). Symboliprosessi toimii kahteen suuntaan: toisaalta käyttäjien asenteita uutta teknologiaa kohtaan muokkaavat työyhteisössä yleisesti esiintyvät asenteet ja arvot, jotka vaikuttavat koko yhteisön tekniikan valintaan ja käyttöön (sosiaalinen suuntaus),

toisaalta tekniikan käyttö muokkaa ja uudistaa koko ajan yhteisöä, mahdollistaa ja synnyttää uusia ryhmiä, uusia toimintatapoja, uusia ammattikulttuureja. Tosin sanoen tekniikka muuttaa yhteisöä ja yhteisö kehittää tekniikkaa. Tämä teknologian käyttöönottoa kuvaava *adaptiivinen* suuntaus on lähellä viestinnän rituaalimallia. (Viherä 2000, 28).

Verkossa tiedottaminen eroaa luonteeltaan jonkin verran muusta yhteydenpidosta ja tiedottamisesta. Periaatteessa siinä toimivat kuitenkin samat totuudet kuin suhde- eli PR-toiminnassa (*Public Relations*, luku 2.4.2.1), jonka tavoitteena on antaa tietoa, suostutella, motivoida tai saavuttaa keskinäinen ymmärrys. (Lehtonen 1998b, 129). Näistä tavoitteista yhteisymmärryksen saavuttaminen nousee kuitenkin tärkeimmäksi tavoitteeksi, kun on kysymys interaktiivisesta toiminnasta, johon molemmat osapuolet osallistuvat tasavertaisina. Suostuttelulla ja motivoimisella on huomattavasti vähemmän merkitystä verkkoviestinnässä vastaanottajan aktiivisen roolin vuoksi. Vastaanottajat eivät ole passiivisia vaan yksilöitä, jotka tekevät hyvin älykkäitä valintoja ja poimivat informaatiosta vain itseään kiinnostavan, toisin sanoen tekstit ja viestit, jotka vastaavat heidän odotuksiaan ja tarpeitaan. Werner Severinin ja James Tankardin teorian (1997) mukaan kaksisuuntainen viestintä on aina tehokkaampaa kuin yksisuuntainen ja räätälöity viesti menee paremmin perille kuin yleisinformaatio. (Wilcox, Ault & Agee 1997, 167). Interaktiivisuutta, tilaisuutta vuorovaikutukseen ja *lähettäjakeskeisyyden muuttumista vastaanottajakeskeisyydeksi*, jopa *vastaanottajavetoisuudeksi*, pidetäänkin tietoverkkojen suurimpana antina ja ansiona viestinnän näkökulmasta. Anja Alasilta toteaa: "Ollakseen tuloksellista viestinnän tulee perustua vastaanottajakeskeisyyteen. Kysymys on siitä, että sanoman lähettäjä ottaa täyden vastuun viestinnän onnistumisesta ja valmis menemään yli puolitiehen vastaan lukijaansa tai kuulijaansa." (Alasilta 1998, 56).

Vuorovaikutteisuutta voi olla monentasoista. Suppeimmillaan ja tavallisimmillaan se on sitä, että lukijalle tarjotaan aika ajoin valintatilanteita, jotka rakentuvat kuitenkin vain muutamasta valmiista vaihtoehdosta. Vuorovaikutus on suurimmillaan silloin, kun vastaanottaja voi vaikuttaa viestin lopulliseen sisältöön, uskoo Brenda Laurel. (Hintikka 1996, 8, Laurelin 1993 mukaan). Aitoon vuorovaikutteisuuteen ja hypertehtin anarkistiseen luonteeseen kuuluu myös se, että tekstin laatija ei koskaan tiedä, missä muodossa lukija saa dokumentin eteensä. Joku on voinut lisätä sivulle esimerkiksi linkin, joka johtaakin aivan eri dokumenttiin kuin alkuperäiseen. Verkkoon kirjoittavan on myös valmistauduttava ottamaan vastaan viestin lukijalta tuleva mahdollinen palaute. Jopa palautteen käsite monimutkaistuu verkkoviestinnässä, jossa lähettäjä ja vastaanottaja viestivät tasa-arvoisina. Verkon välityksellä käytävästä kahden ihmisen keskustelusta on vaikea erottaa, mikä on palautteen ja mikä viestinnän osuutta. Vastavuoroinen prosessi myös vaikeuttaa käsitystä viestin perillemenosta. Näin ajateltuna palaute lähestyy vuorovaikutuksen käsitettä. Se, että lähettäjän sanoma käynnistää vastaanottajassa jotakin uutta ja luovaa hänen assosiaatioidensa kautta, on juuri vuorovaikutuksen mukanaan tuoma lisäarvo viestintäprosessiin. Sanomien informatiivisuus kuitenkin vaihtelee. Se, miten paljon vastaanottaja lopulta saa irti viestistä, riippuu sanoman sisällöstä, vastaanottajan aikaisemmista tiedoista sekä viestintätilanteesta. (Åberg 2000b, 29–33).

2.3.2.4 Verkkokirjoittaminen – uutta teknologiaa

"Viimeiset kahdeksan tuhatta vuotta on opeteltu tuottamaan ja käyttämään kirjoitettua tekstiä, seuraavat kahdeksan tuhatta vuotta saattavat mennä uusien tietovälineiden kulttuuriseen ja biologiseen integroimiseen" (Lievonen).

Ihmisen kielenkäytön ja tiedontuotannon historiassa on tapahtunut kolme vallankumousta – ensimmäinen satojatuhansia vuosia sitten, kun varhainen sukulaistemme oppi ilmaisemaan puhutun kielen avulla ajatuksiaan lajitovereilleen. Kirjoitusmerkkien keksiminen oli seuraava kumous, sekin tuhansia vuosia sitten. Viimeisin suuri vallankumous sai alkunsa kirjapainotaidon ja kirjoituskoneen keksimisestä. Nyt meneillään oleva murros on omalla tavallaan yhtä mullistava ihmisen kommunikoinnin historiasa. Lyhyesti muutosta voisi luonnehtia paperille laaditun ja painetun tekstin muuttumisenä *verkkotekstiksi*. (Harnad 1999, 50).

Käytännössä on kysymys hyvin syvällisestä murroksesta: uuden median luomasta kokonaan uudesta potentiaalista ihmisten välisessä viestinnässä. Kirjoittaminen on teknologiaa, vaikka olemmekin sisäistäneet sen samalla tavalla mekaaniseksi toiminnaksi kuin polkupyörälläajon. Verkkokirjoittaminen on siis kannaltamme uutta teknologiaa. Neil Postmanin mukaan eri tekniikat mahdollistavat eri asioita ja verkot avaavat meille uudenlaisen käyttöliittymän maailmaan. (Karvonen 2000e, Ongin 1981 ja Postmanin 1993 mukaan). Varsin kuvaava on eräiden tutkijoiden käyttämä termi *skywriting* (esim. Harnad 1991, 39–53). Avoimeen verkkoon kirjoittavan viesti singahtaa "taivaan tuuliin", jossa se alkaa elää omaa elämäänsä joko kadoten "cyperavaruuteen" tai aktivoituu uudestaan vastaanottajan tai useiden vastaanottajien käytössä tai interaktiivituu niin, että lähettäjä saa viestistään mahdollisesti myös palautteen. Harnadin mielestä neljäs vallankumous on tapahtuva, mutta siihen, kun ihminen sisäistää näin käänteentekeväen muutoksen, saattaa kulua vielä hyvinkin pitkä aika. (Harnad 1991, 50).

Verkkoteksti viestintäprosessissa:

Vastaanottajan uusi aktiivinen rooli luo verkkoviestimien sisällöntuotannolle ja tiedon käsittelylle omat lisävaatimuksensa. Mark Poster (1990) on vakuuttunut siitä, että kielen elektroninen välittäminen tuottaa kokonaan uuden kielen. Painettu teksti edustaa autonomismista, keskitettyä subjektia, sähköinen kommunikaatio simulaatiota (mahdollisuus yhä uusiin kopioihin, jotka ovat alkuperäisen vertaisia) ja hajonnutta subjektia. Hän kutsuu uutta tilannetta *informaatiotavaksi* (mode of information), joka edellyttää uutta teoriaa toiminnan ja kielen sekä aineellisen todellisuuden ja kulttuurin välisistä suhteista. Myös sosiologi Zygmunt Bauman on pohtinut verkkokulttuurin ja postmodernin ihmisen suhdetta (Mäkelä 1996, 33–34). Hänen näkemyksensä modernista maailmasta, jossa eletään ilman suuntaa ja pysyvää järjestystä tukeutuvat kaaosteoriaan ja hänen ajatuksensa sosiaalisuuden jatkuvasta muotoutumisesta ja itsensä uudelleen ja uudelleen rakentamisesta, ovat lähellä Pekka Aulan bifurkaatioajattelua. (esimerkiksi Aula 2000b, 104). Verkkokulttuurin perustana olevat toisiinsa kytkeytyvät tietoverkkojen "saarekkeet" edustavat Baumanille sosiaalisuutta ilman yhteiskuntaa (Mäkelä 1996, 34).

Perinteinen kirjoitus- ja lukuprosessi sekä yksisuuntainen viestintäprosessi kehittää ajatteluamme vielä niin paljon, että sähköiselle viestinnälle on ollut ilmeisen vaikeaa kehittää edes omaa terminologiaa. Puhutaan Internet-sivusta, vaikka itse asiassa

on kysymys näytöllisestä tekstistä, joka saattaa sisältää vielä linkkejä muille näytöille. (Alasilta 1998, 98–99). Eron perinteiseen tekstiin huomaa parhaiten yrittäessään tulostaa tällaista ei-lineaarista tekstiä. Verkkojen teknistä luonnetta korostavassa Internet-kirjallisuudessa käytetään yleensä termejä *dokumentti*, *käyttäjä* ja *dokumentin* tai *sisällön tuottaja*, tavallisimmin vielä englanninkielisinä (*document*, *user*, *author*). Tämä on osoitus myös siitä, että verkkojen rakentajat ovat yleensä kiinnostuneita vain niiden kautta välitettävästä datasta, eivät sen merkityksellisestä sisällöstä. Kun perinteisiltä sisällöntuottajilta: tiedottajilta ja toimittajilta puuttuu verkko-osaamista, sellaiset käsitteet kuin sisällöntuotanto ja sisällöntuottaja (*content production*, *content producer*) ovat saaneet yllään ylimääräisen annoksen "hypeä", vaikka itse asiassa on kysymys vain "aineiston laatimisesta, keräämisestä ja muokkaamisesta sellaiseen muotoon, että sitä voidaan tarjota esimerkiksi tietoverkossa" (Tekniikan sanastokeskus 2002).

Anja Alasilta ei ole halunnut luopua vielä vanhoista hyvistä käsitteistä: *kirjoittaja*, *lukija* ja *teksti*. Hän tarkoittaa lukijalla henkilöä, joka lukee tai edes silmäilee verkkotekstiä ja käyttäjillä kaikkia niitä, joilla on yhteys verkkoon. (Alasilta 1998, 78). Jos ajatellaan esimerkiksi Internet-sivulta tietoa etsivää, hänen lukija-käsitteensä jää liian suppeaksi, koska sisältö on usein muutakin kuin tekstiä. Ehkä olisi parempi puhua mieluummin käyttäjästä. *Käytettävyydellä* on tähän asti tarkoitettu lähinnä tekniikan ja eri sovellusten toimivuutta, toisin sanoen sitä, toimivatko ne suunnittelijoiden toivomalla tavalla. Verkkopalvelun käyttäjän näkökulmasta käytettävyyden pitäisi tarkoittaa tiedon helppoa löytymistä, sivun tai lomakkeen selkeää rakennetta, ymmärrettävää kieltä, havainnollisia kuvia, navigoinnin loogisuutta. Ero käsitteiden välille on hyvä tehdä, sillä kysymys ei ole vain terminologialla "kikkailusta" vaan verkkojen hyötykäytön ja varsinkin asiakaslähtöisen viestinnän kannalta merkittävästä asiasta.

Myös *verkkoteksti* ja *verkkokirjoittaminen* ovat termejä, jotka kuvaavat hyvin hypertekstin luonnetta ja istuvat mainiosti suomalaisen kielenkäyttöön. Verkkoteksti on kirjoittajan tuottama, tekstin varaan rakentuva dokumentti, joka on tarkoitus lukea ruudulta, ja jossa on hyödynnetty hypermedian mahdollisuuksia. Paperiteksti on yksinkertaisesti dokumentti, joka on tarkoitettu luettavaksi paperilta tai joka tapauksessa lineaarisesti, ilman linkkejä. Alasillan mielestä perinteiseen tapaan laadittu dokumentti ei ole lainkaan verkkotekstiä. (Alasilta 1998, 79). Ted Nelson korostaa hypertekstin uutta teknologiaa: solmuja ja linkkejä. Hän on painottanut alusta alkaen viestinnän kaksisuuntaisuutta sekä vastaanottajan roolia ja pitänyt erityisen tärkeänä niitä valinnanmahdollisuuksia, joita hyperteksti avaa informaation vastaanottajalle. Näkemys korostaa siis viestintäprosessia ja tiedon jatkojalostuksen merkitystä. (Nelson 2000). Samoilla linjoilla on Jakob Nielsen, joka määrittelee hypertekstin vertaamalla sitä perinteiseen tekstiin, jossa on selkeä perättäin etenevä lukemistapa. Hyperteksti taas on eiperättäistä ja tarjoaa lukijalle useita erilaisia valintoja. (Nielsen 1990; Isohella, 1999). Puhtaasti lukijan näkökulmaa edustaa puolestaan Charles Deemer, kirjailija, joka on kirjoittanut muun muassa useita näytelmiä hypertekstin muotoon. Deemer kirjoittaa esseessään:

Hyperteksti on enemmän kuin tekstiä, se on enemmän kuin sana toisen perään, alusta loppuun, ilman variaatioita. Hyperteksti on kuin valtion rautatie- tai maantieverkosto. On monia eri reittejä, joita pitkin voimme päästä länsirannikolta itärannikolle riippuen siitä, onko meillä kiire, minkälaisia maisemia haluamme katsella, minne haluamme poiketa. Hyperteksti on mahdollisuuksien verkko, lukukokemusten verkko. Hyperteksti on kuin elämä itse, täynnä valintoja ja seurauksia, täynnä tienhaaroja. Hyperteksti on keksintöjen ja löytöjen kieli – siksi se on paras mahdollinen kieli *tietoyhteiskunnan uudeksi äidinkieleksi*. (Deemer 1994).

Perinteisissä dokumenteissa fyysinen ja looginen rakenne ovat läheisesti sidoksissa. Dokumentit voivat olla lyhyitä tai hyvinkin pitkiä, mutta niille on tyypillistä sanojen fyysinen, lineaarinen jatkumo (sekvenssi), joka on jaettu mukavuussyistä riveiksi ja sivuiksi. Myös looginen rakenne on lineaarinen ja lisäksi hierarkkinen: sanat muodostavat virkkeitä, virkkeet kappaleita, kappaleet lukuja. Tavallisesti hierarkkista rakennetta vielä ohjailee yhteisesti sovittu malli: otsikko, ingressi, leipäteksti jne. (Oinas-Kukkonen 1993). Anja Alasilta tiivistää: "Lineaarisen tekstin yksioikoiseen luonteeseen kuuluu, että se on kaikille sama. Tulkitsemme ja arvotamme sitä tietysti eri tavoin, mutta sisältä itsessään pysyy sellaisena, miksi kirjoittaja on sen kerran tehnyt." (Alasilta 1998, 15)

Hypertekstissä linkki määrittää solmujen väliset loogiset ja merkitykselliset yhteydet. Mikäli teksti on laaja, tarvitaan paikantamissysteemi. Sijainnin paikallistamista ja liikkumista hypertekstissä kutsutaan *navigoinniksi*. Perinteisessä tekstin sekventaalisuus katkaisee asioiden välisen yhteyden ja pakottaa jokaisen lukijan seuraamaan samaa tiedonhakupolkua, toisin sanoen lukemaan sellaistaikin, mistä ei ole välttämättä kiinnostunut. Nelsonin mielestä juuri hypertekstin ja kaksisuuntaisen linkityssysteemin avulla asioiden välisten yhteyksien löytäminen tulee helpommaksi. Hänelle hyperteksti on paitsi informaation vastaanottajan, erityisesti tiedontuottajan, julkaisijan apuväline. (Nelson 2000). Juuri linkitys tekee verkkotekstistä erilaista ja perinteistä tekstiä ilmaisuvoimaisemman esitystavan. Verkkosivuja selattaessa näyttää kuitenkin siltä, että uuden kirjoitustaidon taitajia ei ole vielä riittävästi, koska Internetistä löytyy runsaasti sivuja, joissa linkkejä ei ole osattu käyttää tai niitä on liian vähän. Verkon hyödyntäminen on tällöin jäänyt puolitiehen ja se on "kutistunut pelkäksi A4-tekstien jakelukanavaksi" (Alasilta 1998, 107).

2.3.2.5 Tieto tilana, virtana ja kuvana

Kuten edellä jo kävi ilmi, tieto käsitetään ja tietoa käsitellään verkkomaailmassa ja sen organisaatiossa uudella tavalla. Verkkomaailmaa ymmärtää parhaiten vertaamalla sitä ympäristöön, paikkaan, jossa liikutaan, vietetään aikaa eli surffaillaan ja jossa säilytettäviä tietoja ja palveluja kulutetaan. Puhutaan tietoliikenteestä tai liikenneministeristä, jonka toimialaan kuuluvat sekä tie- että tietoverkot. (Hintikka 1996, 3–4). Tila-ajattelu on juurtunut jo yleiseen kielenkäyttöön: "Kävin juuri Internetissä etsimässä tietoa. Kävin osoitteessa. Löysin tiedon verkosta". Puhutaan myös kävijöistä ja kävijätilastoista. Verkossa sijaitseville tiedoille ja palveluille on syntynyt oma logistiikkansa: Internet-sivuja hoidetaan, palveluja ja tuotteita jaellaan, jatkojalostetaan – puhumattakaan varsinaisesta sähköisestä kaupankäynnistä tai verkkopankissa asioinnista. Pekka Aula kuvaa Internet-verkkoa varsin osuvasti "yhteisöllisyyttä rakentavaksi paikaksi, jossa ihminen ja digitaalinen viestintä kohtaavat toisensa" (Aula 2001).

Uuden median myötä informaation vastaanotto ja käyttö muuttuu aikaan ja paikkaan sidotusta lähetyksestä virtamaiseksi, jatkuvasti läsnä olevaksi syötöksi ja palautteeksi. Manuel Castells käyttää termejä *tila (space)* and *virta (flow)*. Tärkeää on näiden ominaisuuksien dynamiikka ja keskinäinen riippuvuus. "Space is crystallized time", määrittelee Castells. Ero vanhan ja uuden ajattelun välillä on siinä, että olemme tottuneet hahmottamaan tilan erilaisten paikkojen muodostamana kokonaisuutena, castellsilainen informaationaalinen maailma taas organisoituu paikkojen sijasta erilaisten virtausten kuten pääoma- ja informaatiovirtojen välityksellä. Mekanismi on samanlainen

sekä liiketoimintasuhteissa että moninaiseen vuorovaikutukseen perustuvissa mikrosuhteissa. (Castells 1996, 411, 1999b, 369–371; Kasvio 1999).

Viestintäväline on muuttunut myös hyvin henkilökohtaiseksi. Leena Krohn kuvaa Internetin käyttökokemuksiaan:

Modeemi merkitsee matkantekoa ilman kantamuksia, jopa ilman ruumista. Se merkitsee kaukovaikutusta. Se merkitsee läsnäoloa siellä, mistä on poissa. Tunnen jotakin samanlaista kuin New Yorkin matkallani: kukaan ei tunne minua enkä minä tunne ketään. Olen yksin ja silti ulottuvillani on maailmoita. Tämä tietoisuus yhteyksien mahdollisuuksista, joita voi ottaa tai ohittaa, on pelottava. Alan käsittää että verkko käsittää lukemattomia alakulttuureja, joista toiset ovat marginaalisia ja eräät suuntaa antavia koko aikakaudelle. Kuten Manhattanilla, jossa kadunkulman kierrettyäni jouduin vieraalle seudulle, voin täälläkin siirtyä ilman mitään ajanviivettä kulttuurialueelta toiselle. On osoitteita jonne en pääse koskaan perille, kuten minulle kävi Luonnontieteellisessä museossa. Toisia ei löydy enää koskaan, toiset ovat tilapäisesti kiinni. Mutta aina ilmestyy tilalle jotakin muuta. (Krohn 2000, 25).

Sähköisessä maailmassa, tietokoneen tai matkapuhelimen näytöllä ja television ruudulla, tieto nähdään visuaalisesti, kuvina ja symboleina. Voisi väittää, että olemme palanneet takaisin juurillemme, aikaan ennen kirjoitustaitoa. Paluu hieroglyfien, merkien maailmaan vaatii meiltä kirjoitetun ja painetun sanan traditioon kasvaneilta, uutta taitoa lukea ja tulkita näitä visuaalisia koodeja. Kolmiulotteisen data-avaruuden käyttö edellyttää käyttäjiltä myös uusia erityistaitoja: *hahmotus- ja navigointitaitoja*. Digitalisuus vaikuttaa siten, että saamme tietoa yhä uusilta alueilta tai vanhaa tietoa yhä tarkemmin eriteltynä. Tällaisen pirstoutuneen ja kompleksisen tiedon tarkastelussa tarvitaan uudenlaista esitystapaa, kolmiulotteista visualisointia. (Hintikka 1996, 10–11). Tutkimusten mukaan kuitenkin vain osa ihmisistä on visuaalisia eli näköaistin avulla ensisijaisesti informaatiota käsitteleviä tyyppejä, toiset ovat auditiivisia (kuuloaisti vahvin) tai kinesteettisiä (tuntoaisti vahvin) (esimerkiksi Tertsunen 1999, Marckwortin & Marckwortin 1992 mukaan). Siksi sähköisten viestimien käyttö voi olla vaikeaa ei-visuaaliselle tyypille tai käyttöön totuttelemisen vie ainakin pidemmän ajan kuin näköaistin kautta kuvina maailmaa hahmottavalle.

2.4 Tietoyhteiskunnan hallinnon organisaatio

2.4.1 Muuttuva hallinnon organisaatio

Pekka Aula jakaa organisaatiot kehitysvaiheen mukaan vanhan ajan organisaatioihin ja uuden ajan täysverisiin organisaatioihin (Aula 2000b, 18, 24, 83). Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiota erityisesti sähköisen viestinnän mukanaan tuomien ilmiöiden kannalta, käytetään uuden ajan organisaatiosta nimitystä *verkkoajan organisaatio*, jolla tarkoitetaan sekä tietoverkkoja käyttävää että eri tavoin verkostoitunutta organisaatiota. Lähempään tarkasteluun otetaan *hallinnon organisaatio* ja sen viestintä verkkoajan muuttuneissa olosuhteissa. *Valtionhallinnolla* (tai lyhyesti hallinnolla) tarkoitetaan yleensä lainsäädännön toimeenpanoa. Hallinto kattaa valtioneuvoston, ministeriöt, tuomioistuimet ja muut lainkäyttöviranomaiset (valtion virastot ja laitokset) sekä valtion liikelaitokset. Valtionhallinto on kolmiportainen: keskushallinto, aluehallinto ja paikallishallinto. Valtion ja kuntien hallinnosta käytetään yhteistä käsitettä *julkishallinto*. (Valtioneuvoston kanslia 2001, 14). Laajasti ajateltuna kaikki viestintä, joka kohdistuu ihmisiin yhteiskunnan kansalaisina, on *yhteiskunnallista*. Lähtökohtana on, että viestin ydin on yhteiskunnallinen ja viestinnän tavoitteena on sekä lisätä tietoa, vaikuttaa asenteisiin että muuttaa vastaanottajan toimintatapoja. (Högström 2002, 9). Suomalaisessa tutkimuksessa yhteiskunnallista viestintää on käsitelty etupäässä vallan, demokratian ja kansalaisyhteisön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa julkisuuden, vallan/demokratian ja yhteisöllisyyden käsitteitä tarkastellaan enemmän viestintää harjoittavan hallinnon yksikön näkökulmasta.

Hallinnon organisaatiot ovat olleet 1990-luvun alusta lähtien muutosten pyörteisissä. Valtiolla perinteisesti kuuluneita tehtäviä on lakkautettu tai yksityistetty, myös odotukset ja vaatimukset hallintoa kohtaan ovat muuttuneet. Samaan aikaan uusi viestintäteknologia on vallannut alaa ja kehitys on lisännyt myös hallinnon organisaation paineita muuttaa toimintatapojaan ja suhteitaan toimintaympäristön ja kansalaisten suuntaan. Habermas puhuu *julkisuuden rakennemuutoksesta*, jolloin yksityisen ja julkisen välinen raja hämärtyy: toisaalta valtio puuttuu entistä enemmän yksityisen alueen toimintaan ja toisaalta yksityiset organisaatiot muuttuvat julkisemmiksi. (Mörä 2000, 18; Hakala 1999). Huikkeimmat verkkoajan tulevaisuuden visiot näkevät verkkoajan valtionkin "virtuaalisena". Esimerkiksi Rosencranze (1996) on sitä mieltä, että tietoon ja osaamiseen perustuva toiminta ei asetu tulevaisuudessa enää lainkaan maantieteellisten rajojen sisälle. (Kasvio 1999).

Georg Simmelin mukaan yhteiskunta on *vuorovaikutusyhteiskunta*, jossa ihmiset vaihtavat toisilta tarvitsemaansa hyvää hallinnassaan olevaan hyvään. *Yhteiskunnallistuminen (Vergesellschaftung)* on ihmisten asettumista tarpeidensa ja päämääriensä ajamina vastavuoroiseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen toisten kanssa (Karvonen 2000a, 60). Organisaatio ei ole erillinen saareke vaan jatkuvassa yhteydessä ympäristöönsä. Sekä organisaatio- että viestintätutkimuksen kannalta on tärkeää nähdä, mikä on organisaation suhde ympäröivään yhteiskuntaan, asiakkaisiin ja sidosryhmiin eli kaikkiin niihin tahoihin, joiden kanssa organisaatio on yhteistyössä ja joista se on riippuvainen. Julkisyhteisö on, etenkin Internet-pohjaisen viestinnän kautta, tullut uuteen vuorovaikutustilanteeseen kansalaisten kanssa. Organisaation on oltava siksi tietoinen omasta olemuksestaan suhteessa muihin. Ympäristö on organisaatiolle kuin peili, josta se näkee itsensä. Siitä, kuinka paljon hallinnon organisaatiot ovat todella muuttuneet, on kuitenkin olemassa vähän tutkimusta (Hakala 2000, 11, 78; Lehtonen 1998b, 121).

2.4.1.1 Perinteinen hallinnon organisaatio

Organisaation viestintään liittyvät käsitykset ja mallit ovat olleet aina yhteydessä valitseviin organisaatioteorioihin. Tämän yhteyden ymmärtämiseksi on tarkasteltava, minkälaista organisaatioajattelua on esiintynyt aikaisemmin ja minkälaisena organisaatio- ja viestinnän tutkijat näkevät nykypäivän organisaation. Näkemys organisaatiosta vaikuttaa myös siihen, minkälaisina nähdään viestinnän tehtävät ja viestintäfunktion käytännön organisointi (Aula 2000b, 15–41; Hakala 2000, 79).

Max Weber loi aikoinaan *mekanistisen* organisaation mallinsa erityisesti hallinnon tarpeisiin. Vanhan ajan hallinnon organisaation toimintamalli on myös *byrokraattinen ja hierarkkinen*. Organisaatiota pidetään koneena, jonka jokaisella osalla on tarkoin määrätty tehtävänsä ja vastualueensa. Organisaatio on järjestelmä, systeemi ja se nähdään *taloudellis-hallinnollisena toimijana*. Sekä viestintä- että organisaatiokulttuuri ovat johdon työkaluja ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Byrokraattiselle organisaatiolle on tyypillistä niin sanottu *funktionaalinen rakenne*, jossa eri toiminnot on jaettu toimialoiksi tai osastoiksi (Aula & Hakala 2000, 12; Engeström 1998, 23). Toimintaa leimaa tehokkaan toiston maksimointi. Avainsanoja tällaisen organisaation ymmärtämiseen ovat rutiini, hierarkia, kontrolli ja tarkka tehtävien organisointi. Työntekijän ominaisuuksia ovat sopeutuvaisuus, tottelevaisuus ja ahkeruus. Työhön liittyviä tyypillisiä artefakteja ovat kellokortit ja lomakkeet. Toimistot ovat koppikonttoreita, johtajan huone sijaitsee ylimmän kerroksen käytävän päässä. Säännöt ovat normeja, jotka koskevat ensisijaisesti menettelytapoja, ajankäyttöä, tuotannon määrää ja kustannuksia. (Engeström 1998, 23; Mörä 2000, 17–18). Puhutaan myös *rationaalisesta organisaatiosta*, jossa organisaatio muodostuu selkeistä työnjakoon ja kontrolliin liittyvistä rakenteista ja ylhäältä alaspäin suuntautuvista vallan prosesseista. Stacey'n mukaan ihmiset etsivät työtilanteessa järjestystä ja turvallisuutta. Sitä he saavat selkeillä tehtävillä, tavoitteilla ja palkkioilla. (Aula 2000a, 29–30, Stacey'n 1991 ja Taylorin 1993 mukaan).

Mekanistisen organisaation johtaminen on *autoritaarista*. Tavoitteena on konsensus ja harmonia. Yksimielisyys ja harmonia eivät ole kuitenkaan aina aitoja oloiloja vaan kysymyksessä saattaa olla yhtä hyvin näkyvään ja piiloiseen osaan jakautunut organisaatiokulttuuri. Luovuus tukahtuu hierarkioihin, tarkkaan työnjakoon ja reviiireihin. Organisaation omaa luovaa potentiaalia valuu hukkaan, kun hiljaista tietoa ja työntekijöiden työkokemusta ei hyödynnetä (luvut 2.2.2 ja 2.4.1.3). Myös tiedonkulku organisaation sisällä ja ulkomaailmaan on vähäistä, sattumanvaraista ja tehotonta. Mekanistiselle organisaatiolle on myös tyypillistä, että muutostilanteeseen on vaikea sopeutua, uusia ajatuksia otetaan vastaan valikoiden ja toiminta jatkuu entiseen tapaan, vaikka ympäristö muuttuu. (Mörä 2000, 18–20, Nonakan ja Takeuchin 1995 mukaan).

Mekanistinen organisaatio on edelleen aivan käyttökelpoinen malli, jos organisaatiolla on selkeä tavoite ja se toistaa samaa tehtävää, sillä on tarkat aikataulut ja toimintaympäristö on vakaa (Morgan 1998, 31; Mörä 2000, 18). Selkeästi ohjelmoitua ja muuttumattomassa toimintaympäristössä toimivaa hallinnon organisaatioita on pidetty tyypillisenä mekanistisena organisaationa. Tämän päivän hallinnossa pyritään kuitenkin tietoisesti dynamisempiin ja joustavampiin rakenteisiin. Toisaalta viime aikoina on näkynyt myös pohdintoja siitä, että weberiläinen mekanistinen organisaatiomalli olisi herätetty uudelleen henkiin EU:n toimielimissä (esimerkiksi Juholin 1999a, 32) ja valumassa takaisin myös suomalaiseen hallinnon todellisuuteen muodostaen ristiriitai-

sen tilanteen. Verkostoituminen ja sähköinen viestintä edellyttäisivät uudenlaisia tiimityöskentelyyn sopivia rakenteita, mutta EU:n uusvanha malli legitimoii vanhaan hallintokulttuuriin tottuneiden toimia. "Herrat Weber ja Taylor löisivät kättä EU:n organisaatiokaavion edessä", kirjoittaa Pekka Aula. (Aula 2000b, 19).

Järjestelmänäkemyksen pohjalta on syntynyt uudenlaisia painotuksia, kun on havaittu, että organisaatiokoneisto ei voi toimia yksin, eristyksissä ympäristöstään tai muun yhteiskunnan ulkopuolella:

"Organization is a complex set of independent parts that interact to adapt to a constantly changing environment in order to achieve its goals" (Kreps 1990, 94).

Myös Osmo A. Wiio painottaa *kontingenssi- eli sovitemallissaan* järjestelmän dynaamista, muuttuvaa luonnetta ja sitä, että järjestelmä koostuu osista, jotka ovat riippuvaisia toisistaan (Wiio 1989, 98–99). Nämä edellä kuvatut, Pekka Aulan vanhan ajan organisaatioiksi nimittämät mallit (Aula 2000b), ovat olleet vallitsevina viimeiset vuosikymmenet ja ovat varsin yleisiä organisoitumis- ja johtamistapoja edelleenkin niin julkisissa yhteisöissä kuin yksityisissä yrityksissä.

2.4.1.2 Verkkoajan hallinnon organisaatio

Organisoituminen voidaan määritellä "tapahtumaksi, jossa ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen sellaisia päämääriä, joihin he yksinään eivät pystyisi. Seurauksena syntyy yhteisö eli organisaatio". Vastaavasti "työyhteisö eli työorganisaatio on ihmisryhmitelmä, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin tavoitteisiin käytössään olevia voimavaroja käyttäen. Tämä tapahtuu työn ja vallan jakamisen sekä viestinnän rakenteistamisen kautta. Työyhteisön toimintaan vaikuttaa se kulttuurinen perimä, joka muotoutuu jäsenten vuorovaikutuksen kautta ja jonka perustana ovat yhteiset käsitykset asiain tilasta". (Åberg 2000b, 55–56).

Vaikka organisaatio järjestelmänä -näkemys on pitänyt sitkeästi pintansa, organisaatioajattelussa on tapahtunut myös paljon muutoksia vuosikymmenien kuluessa. Rationaalisuuden ja tehokkuuden lisäksi organisaatioteoreetikot alkoivat 1930-luvulta lähtien nostaa esiin työntekijöiden hyvinvointiin ja keskinäiseen kanssakäymiseen liittyviä asioita (human relations/human resources -theories) (Kreps 1989, 59). Teknologia- ja 1940- ja 50-luvuista on siirrytty 1960- ja 70-lukujen laatuajattelun kautta 1980-luvun lean-ajatteluun ja 1990-luvulta lähtien innovatiivisuuden korostamiseen. 1980-luvulta lähtien on talouden ja työn organisointia tarkasteltu uudesta *joustavan strategian näkökulmasta*. Se edellyttää pienempiä toimintayksiköitä, monipuolisesti ammattitaitoista työvoimaa, joustavaa tuotantotekniikkaa sekä laajoja verkostoja. Organisaatiotutkijat kuten Williamsson (1978, 1988), Cole (1998) ja Hackman (1990) ovat kehittäneet teorioita, joissa nykyaikaisen organisaation päätyyppeinä nähdään toisaalta *hierarkkinen tai byrokraattinen*, toisaalta *markkinaorganisaatio* (hallinnon organisaatio kontra yksityinen yritys). Nämä molemmat ylittävät on uudenlainen organisaatiotyyppi, jonka perustana on verkko tai verkosto, tiimit ja monitehtäväiset työryhmät. (Engeström 1998, 27–40). Tällaista organisaatiota voidaan kutsua *verkosto-organisaatioksi*. Verkostuneessa organisaatiossa henkilöstö sekä sidos- ja kohderyhmät luovat yhdessä innovaatioita (Ahonen 2001, Nonakan ja Takeuchin 1995 mukaan).

Kaikille vanhoille organisaatiomalleille on yhteistä se, että ihminen on niissä työyhteisössä objektina, toiminnan kohteena. Hierarkiassa ylimpänä on koneiston "aivot" ja alemmat virkamiehet muodostavat koneiston "kädet". Konemaisesti toimivassa

organisaatiossa luovuutta ei arvosteta. Liian luovat henkilöt ovat järjestelmän näkökulmasta poikkeavia, sopeutumattomia ja usein käykin niin, että he ajautuvat ennen pitkää organisaation ulkopuolelle (Juuti 1996; Aula 2000a, 19). Vuosituhannen vaihteessa on organisaatioteoreettisessa ajattelussa tapahtunut muutos, joka on nostanut *työntekijän subjektiksi*, aktiiviseksi ja omaehtoiseksi toimijaksi ja samalla koko *yhteisöllisyys*-käsite on muuttunut (Åberg 2000a, 33). Tietoyhteiskunnan hallitseva elementti on jatkuva muutos. Organisaation muutosta ovat tutkineet muun muassa Larry Greiner sekä Robin Rowleyn ja Joseph Roevens. Rowleyn Roevensin muutosmallia, joka pohjautuu löysästi kaaosteorioihin, ovat meillä ansiokkaasti kehittäneet Pekka Aula sekä Leif Åberg. Rowleyn ja Roevensin mallissa jännitteen muodostaa tasapainoilu kaaoksen ja järjestyksen välillä. Kun muutos on jatkuvaa ja ennakoimatonta, perinteinen linjaorganisaatio ei toimi. Kaikessa suunnittelussa on siis varauduttava myös odottamattomiin muutoksiin. Hyvän järjestyksen työyhteisö on *dynaamisessa tasapainotilassa* eli sen sisäiset prosessit vastaavat ympäristön vaatimuksia. Työyhteisön sisällä saattaa tapahtua kuitenkin jotakin (muutos johtamistavassa, organisaationmuutos, työtekniikan muutos), joka johtaa pahaan järjestykseen. (Åberg 2000a, 34–35). Gahmberg ja Åberg ovat korostaneet työyhteisössä tapahtuvia *oppimis- ja kehityssyklejä*. Pahan kaaoksen tila on epäjärjestyksen tila, jossa esiintyy paniikinomaista, tempoilevaa toimintaa, vääriä strategiavalintoja, loppuun palamista ja stressiä. Åbergin mielestä keinot, joilla päästään takaisin hyvään järjestykseen, ovat visiotyö, sitoutuminen, hyvä johtaminen tai johdatteliija, jolla on kyky saada muut innostumaan sekä toimiva ja avoin sisäinen viestintä. Tärkeää on myös työyhteisön kulttuurin tai sen kulttuurien tuntemus, koska kulttuuriset elementit saattavat toimia myös muutosta vastustavina voimina. (Åberg 2000a, 60–83).

2.4.1.3 Organisaatio/viestintäkulttuurin merkitys muutostilanteessa

Organisaatiokulttuuri (Organizational Culture) voidaan nähdä joko osana organisaatiota tai niin, että organisaatio itse on kulttuuri (Kreps 1990, 125). Se, kummalla tavalla kulttuurin ja organisaation suhde näyttäytyy, vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisena nähdään viestinnän rooli. Järjestelmäteoreettisen näkemyksen mukaan yhteisön kulttuuri on samanlainen organisaation osa tai resurssi kuin ihmiset, koneet ja raha ja siksi sitä voidaan hallita ja ohjata. Aula kuvaa kulttuuria organisaation olemuksena, joka perustuu kulttuurinäkemukseen. Organisaatio on organisaation jäsenten muodostama sosiaalinen konstruktio, joka muokkautuu organisaation jäsenten kautta ja muuttaa myös organisaation rakenteita. Julkinen organisaatio on helppo mieltää tällaiseksi konstruktioksi demokraattisessa yhteiskunnassa. (Aula 2000a, 34–40 Conradin 1994 mukaan; Morgan 1986, 121).

Organisaatiokulttuuri koostuu suuresta joukosta itsestäänselvyyksiksi muodostuneita oletuksia, jotka osoittavat, kuinka ryhmän jäsenet näkevät sekä ulkoiset ja sisäiset suhteensa eri ympäristöihin että sisäiset suhteensa toisiinsa nähden. Edgar Schein jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon: *artefakteihin, arvoihin ja perusoletuksiin*. Ilmitason artefaktit ovat ihmistyön aikaansaannoksia: esimerkiksi fyysiset toimitilat ja kalustus sekä yhteisön tunnus. Arvot muodostuvat siitä yhteisön ideologiasta tai filosofiasta, niistä virallisista uskomuksista ja normeista, jotka kertovat millä tavalla johto haluaisi työyhteisön toimivan (Schein 1991, 219, 253; Åberg 2000b, 82–83). Perusoletukset, joita Argyris (1976) kutsuu "käyttöteorioiksi" ovat käyttäytymistä ohjaavia piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulisi havainnoida, ajatella ja tuntea. Ne ovat vastaansanomattomia ja kiistattomia, siksi niiden

mahdollinen uudelleen tutkistelu ja muuttaminen tuntuvat niin vaikeilta. Scheinin mielestä varsinaisen yhteisökulttuurin muodostaa tämä syvin taso, nämä oletukset ja uskomukset, tämä opittu tapa reagoida ulkoisen ympäristön tuottamiin, ryhmän säilymiseen ja sisäisen yhdentymiseen liittyviin asioihin. Reagointitavasta on tullut itsestäänselvyys, koska sen avulla on voitu toistuvasti ja luotettavasti ratkaista näitä ongelmia. (Schein 1991, 24, 36). Arkikielen ilmaisut "talon tapa" tai "yleinen ilmapiiri" tarkoittavat juuri näitä pinnan alla toimivia ilmiöitä (Aula 2000b, 198). Jaakko Lehtonen korostaa lisäksi organisaatiokulttuurin ja viestinnän tiivistä yhteyttä:

"Työyhteisön kulttuuri on yhteinen koodi, joka antaa kaikelle kommunikaatiolle yhteisen perustan, yhteisen kielen ja yhteiset käsittekattegoriat, arvot ja normit, joiden mukaan yhteisössä kommunikoidaan ja annetaan viesteille merkityksiä. Organisaatiota, jonka toimintaa ohjaavat yhteiset normit ja toimintamallit voidaan pitää kulttuuriltaan vahvana, mutta organisaatiokulttuuri voi muodostaa organisaation ympärille myös suojamuurin, joka suodattaa ympäristön lähettämistä viesteistä vain organisaatiossa vallitsevia asenteita myötäilevän informaation." (Lehtonen 1998b, 133).

Salli Hakalan mielestä *yhteisen koodin* idea voi toteutua julkisessa organisaatiossa, mutta vain hyvin totalitaarisissa järjestelmissä, jos niissäkään (Hakala 2000, 102). Todennäköisintä kuitenkin on, että hallinnon organisaatiossa esiintyy yhtä aikaa sekä tällaista yhteisen koodin eli hallinnon perinteisen ammattikulttuurin että viraston oman yhteisen kulttuurin mukaista käyttäytymistä, mutta myös organisaation sisäisiä *alakulttuureja*, jotka ovat voineet muodostua joko ammatilliselle tai organisaatorakenteen mukaiselle pohjalle. Sen sijaan Lehtosen näkemys siitä, että kulttuuri on tärkeä osa yhteisön aineetonta viestintäpääomaa määrittävässä yhtälössä, on merkittävä havainto myös sähköisen teknologian käyttöönottilanteessa. Tätä Lehtosen (Nahapietin ja Ghoshalin, 1998 sekä Sveibyn, 1994 ajatusten pohjalta) kehrittelemää *viestintäpääoman integroitua mallia* (Lehtonen 1999c, 7–11, 2000, 206–208) on käytetty tässä tutkimuksessa tulkintateorian selittämään tuloksellista sähköisten viestimien käyttöönottoa organisaatiossa. (luku 4.3).

Eriyisesti muutos- tai kriisitilanteessa on tärkeää katsoa syvemmälle, tehdä ero pintailmiöiden ja pysyvämpien kulttuurin muutosten välille. *Organisaatioilmasto* tarkoittaa sitä ilmanalaa ja tunnelmaa, joka organisaatiossa vallitsee tietyllä hetkellä (Juholin 1999b, 66).

"The organizational climate is the internal emotional tone of the organization based on how comfortable members feel with one another and with organization" (Kreps 1990, 193).

Sitä osaa organisaatioilmastosta, joka koskee organisaation jäsenten käsityksiä ja tunteuksia tiedonkulusta ja kommunikaatiosta, voidaan kutsua *viestintäilmastoksi* (Lehtonen 1998b, 138). Viestintäilmasto liittyy tiettyyn tilanteeseen ja organisaatiokulttuuri sisältöön. Viestintäkulttuurin ja -ilmaston erottaminen on toisinaan vaikeaa. Viestintäilmastoon kuuluvat esimerkiksi avoimuus, vuorovaikutteisuus ja työntekijän ja esimiehen välinen viestintäsuhde sekä mielikuva organisaation viestinnästä yleensä. Ilmasto kuvaa myös työntekijän tyytyväisyyttä omaan työhönsä yleensä. Tilevin (1994) mukaan ilmasto on aina hyvin yksilöllinen kokemus ja sille on tyypillistä tilapäisyys ja nopea muutos, kulttuurinmuutokset taas saattavat kestää vuosia. (Lehtonen 1991; Tuokiainen 1999; Juholin 1999b, 43, 66–68).

Organisaation tai ryhmän muodostuessa organisaatiokulttuurilla on tärkeä vaikuttava rooli, ajan kuluessa perinteinen kulttuuri vahvistaa vain ryhmän vanhoillisten ajatuksia ja arvostuksia. Muutoksen organisaatiolle on tyypillistä avoimuus sekä se, että viestintää hyödynnetään monipuolisesti ja vuorovaikutteisesti. (Aula 2000b, 106–111). Monimuotoisissa organisaatioissa saattaa esiintyä mieluummin monia itsenäisiä alakulttuureja kuin yksi ylhäältä johdettu yhtenäinen kulttuuri, jos organisaatiolla on merkittävä historia. Lisäksi nopea toimintaympäristön muutos, esimerkiksi uuden teknologian käyttöönotto tai viestinnän muutos saattavat synnyttää kokonaan uusia alakulttuureja (Schein 1991, 24–25; Juholin 1999a, 43–44) kuten uuden *sähköisen kulttuurin*.

Frost, Moore, Reis Louis & Lundberg (1991) ovat esittäneet *kolmen paradigman mallin*, jonka avulla organisaatiokulttuureja voidaan ymmärtää. *Integraatioparadigmassa* organisaatiokulttuuri on yhdistävä tekijä, joka liittää organisaation osat toisiinsa. Tavoitteena ovat yhteiset arvot, yhteiset pelisäännöt, konsensus. Eriäviä mielipiteitä ja tulkintoja ei sallita. Johtajan rooli on tärkeä. Japanilaiset tutkijat I. Nonaka ja H. Takeuchi (1995) pitävät tätä mallia länsimaisena. Japanilainen malli taas on erilaisuutta korostava, niin sanottu *differentiaaliparadigma*. Siinä erilaisista arvoista, näkemyksistä ja käytännöistä koostuva organisaatiokulttuuri syntyy monista organisaation sisällä ja sen ulkopuolella vaikuttavista lähteistä. Sekä yhtenäinen, johdon ohjaama kulttuuri että konsensus puuttuvat. Kaaosteoriaan pohjaavassa *fragmentaatioparadigmassa* erilaisia näkemyksiä pidetään väistämättöminä, hyväksyttävänä, jopa kannustettavina. Työntekijät voivat olla jostakin asiasta samaa mieltä, jostakin heillä on erilaiset näkemykset eivätkä mielipiteet noudata organisaatorakennetta. (Möra 2000, 22–23, Forstin ym. 1991 mukaan; Kautto-Koivula 2000, 138–139). Jaakko Lehtosen mielestä viestintäfunktion tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijät ovat perillä työyhteisönsä arvoista, identiteetistä, tavoista ja eettisistä periaatteista (Härkönen 2002). Katso myös luvut 4.3.1 ja 4.3.2.

2.4.2 Hallinnon ja yksityisen organisaation ero

Jokaisen organisaation on kehitettävä yhteinen näkemys perimmäisestä toiminta-ajatuksistaan ja olemassaolonsa oikeutuksesta. Toiminta-ajatuksen ja päämäärien tunnistaminen on osa organisaation strategian muodostumista. Julkishallinnon – erityisesti valtion – arvojen ja toiminta-ajatuksen on oltava sellaisia, että periaatteessa jokainen kansalainen voi ne hyväksyä. Julkisorganisaatioiden arvot voidaan tiivistää: hyvää on sellainen, josta on hyötyä useimmille. Julkishallinnon organisaation perustehtävä on selvästi erilainen kuin yrityksen ja sen olemassaolon oikeutuksen antavat yhteiskunnalliset odotukset ovat toisenlaiset. Jürgen Habermas (1984) nimittää tätä perustavaa laatua olevaa eroa *strategisen ja kommunikatiivisen toiminnan* eroiksi. (Hakala 2000, 11, 106; Nieminen 2000, 109; Schein 1991, 68–70).

Strategiselle toiminnalle, yleensä yksityisen yrityksen toimintamallina, on tyypillistä, että toiminnan päämääränä on taloudellinen kannattavuus ja kaiken toiminnan on palveltava tätä tarkoitusta. Kommunikatiivinen toiminta taas tähtää yhteisön jäsenten keskinäiseen yhteisymmärrykseen. Kommunikatiivisen toiminnan tavoitteita ei voida asettaa yhteisön ulkopuolelta vaan sisältäpäin. Habermasin julkisuusteoriassa (1989) kommunikatiivinen toiminta tarkoittaa yhteiskunnan tasolle sovellettuna kaikille avoimen julkisuuden vaatimusta ja kaikille yhteisön jäsenille tasavertaisia mahdollisuuksia yhteisymmärrykseen tähtäävään keskusteluun. (Nieminen 2000, 109–110).

Miksi hallinnon toiminta on sitten kommunikatiivista eikä strategista? Demokraattisissa yhteiskunnissa julkisyhteisöjen tehtäviksi on annettu asioita, joiden ei katsota soveltuvan yksityiseen liiketoimintaan. Monissa yksityisten tuottamissa niin sanotuissa peruspalveluissakin julkisella vallalla on *sääntelijän* ja *valvojan rooli*. Toisena erona pidetään sitä, että julkishallinnolla on usein *monopoli toimialueellaan*, myös viestinnässä. Siksi ei tarvita samanlaisia strategisia tavoitteita. Asia ei ole kuitenkaan näin yksiselitteinen. Hallinnon toiminnalle on asetettu yhteisiä tavoitteita: tasavertaisuus, oikeudenmukaisuus ja yhteisvastuullisuus, joita voidaan pitää yhteiskunnan perusarvojen mukaisina strategisina tavoitteina. Toisaalta myös yksityiselle yritystoiminnalle on asetettu perustuslakiin kirjattuja eettisiä periaatteita. Hallinnon organisaation erottaa yksityisestä myös *jäsenyyden kriteeri* ja *viestinnän kohderyhmien* määrittely. Jokaisella kansalaisella on oikeus tietoon eikä kenelläkään ole oikeutta salata sitä. Jokaisella on sananvapaus eikä kenelläkään ole oikeutta rajoittaa sitä. Kun on kyseessä perinteinen viranomaistiedotus, toisin sanoen, hallinnon tiedotusvelvollisuuden täyttäminen, voidaan syystä puhua kommunikatiivisesta toiminnasta, mutta rajan vetäminen strategisen ja kommunikatiivisen toiminnan välille on vaikeampaa silloin, kun on kysymys hallinnon asiakkaista, palvelujen käyttäjistä tai joukkoviestimistä ja muista yhteistyötahoista. Esimerkiksi Internet-sivuilla tarjottava asiakasviestintä ja aikaa myöten myös entistä yksilöllisemmät, käyttäjäkohtaisesti räätälöidyt sähköiset palvelut vaativat koko organisaation toimintaa tukevia strategisia tavoitteenasetteluja. Myös yhteistyötä niin sanottujen institutionaalisten tahojen kanssa pidetään enemmän strategisena ja teknisenä. Toimeenpanotehtävien osalta hallinnon organisaatiota voidaan verrata yksityiseen, mutta erona pidetään sitä, että julkisyhteisön toimintaa mitataan tai ainakin pitäisi mitata edelleen muilla kuin taloudellisen tehokkuuden mittareilla. Kommunikatiivisen toiminnan pitäisi olla etusijalla ja strategisten ja taktisten asioiden tälle alisteisia. (Nieminen 2000, 112–115).

Painopiste on siirtynyt viime vuosina kuitenkin niin voimakkaasti hallinnon lakisääteisten toimeenpanotehtävien suorittamisesta eli hallinnoinnista erilaisten hallintopalvelujen (myös sähköisten) tarjoamiseen, että voidaan puhua monen hallintoviraston muuttumisesta *palveluvirastoksi*. Esimerkiksi Valtiokonttori luonnehtii palveluajatusaan: "Valtiokonttori on laatujohdettu monialainen palveluvirasto. Hoidamme valtion sisäistä talous- ja finanssiahallintoa, eläke- ja vahinkoturvaa sekä sotilasvamman- ja veteraanasioita. Hoidamme ja kehitämme valtioyhteisön ohjausjärjestelmiä, tuotamme valtionhallinnollisia tukipalveluja sekä huolehdimme osaltamme valtion henkilöstön työkyvystä." (Valtiokonttori 2001).

Toiminnan muuttuessa julkisen ja yksityisen organisaation ero on saattanut joissakin tapauksissa hämärtyä. Laatujohtamista tutkineen Evert Gummessonin kolmen paradigman mallia voi hyvin soveltaa kuvaamaan eroa hallinto- ja palveluorganisaation välillä. Hän erottaa kolme johtamisparadigmaa: 1. tavaratuotantoon keskittyvään yritykseen liittyvän *tuotantoparadigman*, 2. julkishallinnolle ja monopoliasemassa oleville yksityisille yrityksille tyypillisen *byrokraattis-oikeudellisen paradigman* sekä 3. *palveluparadigman*. Palveluparadigmassa korostuvat palvelujen markkinointi sekä palvelujohtaminen, jota tuetaan nykyaikaisella laatujohtamisella. Tyypillisiä piirteitä ovat asiakaslähtöisyys, kaksisuuntaisuus, kokeilut, palveluja tuottava henkilökunta, tasapaino henkilöressurssien ja teknologian, investointien ja voiton sekä laadun ja tuottavuuden välillä. Tämä palveluajattelu käy Gummessonin mukaan kaiken aikaa kampailla tuotanto- ja byrokraattis-oikeudellisen ajattelun kanssa sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Hän korostaa, että johtamisparadigmoja ei pidä kuitenkaan sekoittaa klassisiin organisaatiomalleihin. Ero *palvelujohtamisen ja byrokraattis-oikeudellisen*

johtamistavan välillä on kuitenkin ilmeinen. Palveluorganisaation tavoitteena on pitää asiakas tyytyväisenä ja toiminnalleen myötämielisenä sekä säilyttää tämä asiakassuhde mahdollisimman pitkään ottamalla huomioon asiakkaan toiveet ja vaatimukset. Palveluorganisaatiolle asiakas on mahdollisuus, kumppani ja liittolainen. Byrokraattis-oikeudellisessa organisaatiossa taas painotukset ovat perinteisesti päinvastaiset: asiakas on vastapuoli, joskus jopa haitta, jonka vaatimuksilta organisaatio on pyrkinyt suojaamaan itseään. Jos asiakassuhteessa on ollut ongelmia, ne on käsitelty usein erilaisissa toimielimissä tai oikeudessa. Tällaisen johtamistavan mukaan toiminnan laillisuus ja asiakkaiden/kansalaisten tasapuolisuus ovat ainoat laadun kriteerit. (Gummesson 1993, 40–42).

Gummesson on pohdiskellut mielenkiintoisella tavalla myös tietotekniikan käytön ja johtamisparadigmojen välistä yhteyttä. Tuotantojohdetussa organisaatiossa "tietokonelogiikka", tietotekniikan käyttö, on usein kontrollin väline. Byrokraattis-oikeudellisissa organisaatioissa tietokoneilla on vielä suurempi rooli, koska sähköiset palvelut nähdään lisäksi usein osana hallintorutiineja. Palveluorganisaatiossa tietotekniikan käyttö on sen sijaan osa kokonaisstrategiaa, tavoitteena mahdollisimman hyvä tulos, mutta myös asiakkaan huomioiminen. (Gummesson 1993, 40–42).

2.4.2.1 Muutos hallinnon ja ympäristön suhteissa

Yksi modernin yhteiskunnan tunnusmerkkejä on julkisuus ja siinä vaikuttavat lainalaisuudet ja valtasuhteet sekä *vuorovaikutuksen, verkostoitumisen ja demokratian teemat*. Tietoyhteiskunnan ajan organisaatio on avoin järjestelmä, joka pyrkii säilyvyyteen ja tasapainoon vastaamalla ympäristön muutoksiin muuttamalla toimintatapojaan. Organisaatiot joutuvat nykyään hoitamaan suhteitaan monien osapuolien eli osayleisöjen kanssa. Saattaa olla olemassa myös sellaisia osapuolia (*stakeholders*), jotka eivät ole varsinaisia sidosryhmiä tai yhteistyökumppaneita, mutta jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Yhteisö ei välttämättä edes tunne tai tunnista kaikkia stakeholdereita. Myös niin sanottu suuri yleisö tai yhteiskunnallisessa tiedotuksessa kansalainen, voi olla stakeholder-taho. (Juholin 2001, 164; Lehtonen 1998b, 121; Åberg 2000b, 236). Organisaation toimintaympäristö koostuu niistä tekijöistä, joiden kanssa työyhteisö on vaihdantasuhteessa (Karvonen 2000, 60–61 Simmelin 1971 mukaan). Sitä organisaation tavoitteellista, suunniteltua ja jatkuvaa toimintaa, joka pyrkii aikaansaamaan ja ylläpitämään organisaation ja sen ympäristön välistä yhteisymmärrystä ja luotamusta kutsutaan *suhdetoiminnaksi eli julkisuustyöksi (PR, Public Relations)*. (Lehtonen 1998b, 119). Professorit L. Long ja V. Hazelton painottavat, että ei riitä se, että yhteisö on aktiivinen tiedotuksessaan ja suostuttelussaan vaan sen on kaiken aikaa luodatava ympäristöään ja kyettävä joustavasti mukautumaan ja myös muuttumaan ympäristöstä tulevien signaalien mukaisesti (Wilcox, Ault & Agee 1997, 4).

Vaikka eurooppalaisen ja koko teollisen maailman PR:n juuret ovat syvällä amerikkalaisessa perinteessä, Euroopassa harjoitettu suhdetoiminta on luonteeltaan erilaista. Tiedotus on enemmän avoimuuteen ja yhteisymmärrykseen kuin julkisuuteen pyrkimistä, enemmän yleisö- kuin businessorientoitunutta, mieluummin pitkäjänteisiin tuloksiin kuin taloudelliseen hyötyyn tähtäävää. Siihen sisällytetään sekä sisäinen tiedotus, organisaatiokäyttäytyminen että etiikka. (Van Ruler, Vercic, Buetschi & Flodin 2000). Amerikkalaiset tutkijat tekevät usein myös eron viranomaisten ja yliopistojen harjoittaman suhdetoiminnan ja yksityisen sektorin yritysten PR:n välillä. He käyttävätkin edellisestä termejä *Public Information* tai *Public Affairs*. (Wilcox, Ault & Agee

1997, 333–343). Meilläkin hallinnossa puhutaan mieluummin lain edellyttämän tiedotusvelvollisuuden täyttämisestä tai kansalaisten informoinnista kuin varsinaisesta PR:stä tai suhdetoiminnasta.

Verkko aika on tuonut PR-toimintaan kaksisuuntaisuuden. Schrammille kommunikaatio on syklinen prosessi, ja hän korostaa jatkuvan palautteen ja "jaetun kokemuksen" merkitystä. James E. Grunigin *symmetrisen interaktiivisen PR:n mallin* mukaan PR-ammattilainen sitoutuu eettisesti ylläpitämään kumpaakin osapuolta hyödyttäviä suhteita. Kaikilla yhteisön (organisaation tai yhteiskunnan jäsenillä) on oltava myös tunne siitä, että he ovat mukana toteuttamassa omaa elämäänsä koskevia päätöksiä. Ajatus on hyvin lähellä Habermasin *kansalaisdialogin ideaalia* ja Etzionin 1970-luvulla kehittämän *kommunitarismin* näkemyksiä siitä, että jokaisen yhteisön jäsenet tarvitsevat sosiaalisen riippuvuuden tunnetta. Kommunitarismin keskeinen ajatus on se, että yhteiskunnassa vakaat, mutta joustavat eri osapuolten väliset suhteet perustuvat *luottamukseen* ja *yhteisymmärrykseen*. Kommunitarismin ihanteet ovat vaikuttaneet vahvasti muun muassa Bill Clintonin ja Tony Blairin ohjelmiin (Juholin 1999a, 20; Lehtonen 1998b, 132; Wilcox, Alt & Agee 1997, 163–164). Tässä tutkimuksessa hallinnon ja ulkopuolisen yhteiskunnan suhteiden hoito nähdään arkipäiväisemmin ja käytännöllisemmin:

Hallinnon PR on viranomaisten ja kansalaisten yhteistyötä, jossa hallinto pyrkii saavuttamaan kansalaisten luottamuksen ja auttaa heitä ymmärtämään päätöksentekijöiden toimia tarjoamalla taustatietoa ja informoimalla hallinnon palveluista nykyaikaisia viestintäkanavia käyttäen.

Habermasin diskurssiteorian mukaan toimivassa demokratiassa enemmistön tahto muodostuu vain julkisen, kaikista valtasuhteista vapaan keskustelun (diskurssin) avulla ja sananvapaus vain viestinnällisten suhteiden ja viestimien kautta. Keskustelulta edellytetään kuitenkin tiettyjä normeja. Normit on legitimoitava, löydettävä niitä tukemaan riittävän hyvät perusteet. Habermasin mukaan vain sellaisia normeja voi vaatia noudatettavaksi, jotka ovat eri osapuolten hyväksymiä. Jaakko Lehtosen mielestä yhteiskunnallisen dialogin on toimittava kuin hyvä ihmisten välinen vuorovaikutussuhde. Sen on oltava rehellistä ja avointa. Habermasin diskurssietiikka eli yhteiskunnallinen keskustelu edellyttää lisäksi, että ihmisten käytössä on tietoa ja erilaisia ratkaisumalleja yhteiskunnallisen keskustelun pohjaksi. (Hakala 2000, 96, Habermasin 1987, 159–168 mukaan; Lehtonen 1999d). Habermasin ajatuksia on myös kritisoitu osittain vanhentuneita ja globaalistuvaan verkkomaailmaan sopimattomina (Dahlgren 1997). Valtion/hallinnon merkityksen vähenemistä kuvaa myös tunnetun ranskalaisen sosiologin Alain Tourainen (1974) näkemys siitä, että eri sfäärit (maailmantalouden mekanismien säätelemät globaalit verkostot ja ihmisten paikalliseen kulttuuriin sitoutuneet identiteetit) irtautuvat tietoyhteiskunnassa ennen pitkää toisistaan omiksi maailmoikseen. (Kasvio 1999). Nämä Tourainen ajatukset ja etenkin vuonna 1995 ilmestyneen *La critique de la modernite* -teoksessa esitetyt, hyvinvointivaltion tulevaisuutta koskevat näkemykset, ovat varsin käyttökelpoisia erityisesti tutkittaessa tietoyhteiskuntastrategioita ja kansalaisyhteiskunnan demokratiakehitystä.

Organisaation ja sen ympäristön välisiin suhteisiin liittyy *sosiaalisen pääoman* (*Social Capital*) käsite. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sitä yhteiskunnan aineetonta pääomaa, joka ilmenee sen eri osapuolten välisenä luottamuksena ja joka tekee mahdolliseksi viranomaisen toiminnan. Sosiaalista pääomaa kuluttavat sellaiset päätöksenteon tekijät, jotka loukkaavat kansalaisen käsitystä eettisesti hyväksyttävästä, oikeasta, oikeudenmukaisesta, reilusta, rehellisestä ja vilpittömästä toiminnasta. Vas-

taavasti asiakassuhteita voidaan kutsua asiakaspääomaksi, hyviä ympäristösuhteita ympäristöpääomaksi tai toimivia kumppanuussuhteita allianssipääomaksi (Lehtonen 2000a, 188–197, 203–204). Guy Ahonen nimittää tietoyhteiskunnan ajan organisaation ja sen ympäristön suhteita varsin osuvasti *verkstopääomaksi* (Ahonen 2001). Tässä tutkimuksessa verkstopääoman käsitettä on laajennettu kuvaamaan myös organisaation sisäisiä suhteita:

Organisaatiolla, jonka jäsenet toimivat verkostuneesti: käyttävät erilaisia verkkoja ja verkostoja hyväkseen työssään ja keskinäisessä yhteydenpidossään, on verkstopääomaa.

Vendrell (1997) on luonut uudet mielenkiintoiset verkkoajan käsitteet: *Netizen Relations ja Cyper Public Relations*, jotka tarkoittavat verkkoväen ja organisaation välisiä viestintäsuhteita. *Verkkoväellä* tarkoitetaan sitä koko ajan kasvavaa joukkoa ihmisiä, jotka hakevat aktiivisesti tietoa ja osallistuvat verkon kautta. (Åberg 2000c, 149). Hallinnon viraston näkökulmasta voitaneen puhua *verkkokansalaisista* sekä hallinnon ja *kansalaisverkon* tai *-verkostojen* suhteista.

2.4.3 Muutos hallinnon viestinnässä

Tietoyhteiskunta on luonut hallinnon organisaatiollekin *uuden ajan läpinäkyvyyden olosuhteet*. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki toiminta on potentiaalisesti julkista. Julkisuus ja avoimuus liittyvät kuitenkin aina organisaatioviestinnässä enemmän tai vähemmän sopimuksenvaraisiin käytäntöihin. Organisaatio saattaa toteuttaa julkisuusperiaatetta, mutta hallintokulttuuri ei toteuta avoimuutta. *Avoimella hallintokulttuurilla* tarkoitetaan tapaa toimia niin, että kenellä tahansa on vaivatonta toimia organisaatiossa ja hankkia tietoa sen julkisesta toiminnasta. (Hakala 2000, 91). Avoimeen hallintokulttuuriin kuuluu myös, että viranomaiset ovat tietoisia toistensa toimista. Yhteistyötä tarvitaan myös yhteiskunnan muiden sektoreiden kanssa (Valtioneuvoston kanslia 2002, 5).

Kun hallinnon organisaation nähdään osana kansalaisyhteiskuntaa, myös viranomaisen ja kansalaisen sekä viranomaisen ja sen yhteistyökumppanin tai sidosryhmän välinen viestintä ovat eri toimijoiden välisiä yhteiskunnallisia prosesseja. Eurooppalainen lähestymistapa yhteiskunnalliseen viestintään sisältää ajatuksen viestinnästä asiaina, jonka ihmisyyhteisö jakaa keskenään (Varis 1998b, 16). Hallinnon viestintään voi soveltaa Kenneth Abrahamssonin (1972) yhteiskunnallista viestintää selittävää kolmen periaatteen mallia. Abrahamssonin mukaan tiedotusstrategiat noudattavat joko *julkisuus-, informaatio- tai kommunikaatioperiaatetta*. Silloin, kun viranomainen ei tiedota aktiivisesti vaan kansalaisten on hankittava itse tieto viranomaisilta tai tiedotusvälineistä, on kysymys julkisuusperiaatteesta. Periaate on luonteeltaan liberalistinen, mutta vaatii kansalaisilta paljon aktiivisuutta ja kykyä kysyä tietoja. (Hakala 2000, 87–88).

Suomalaisessa valtionhallinnon tiedotustutkimuksessa julkisuus on nähty aina oikeusperiaatteena: Jokaisella on oikeus saada tietoja viranomaisten toiminnasta ja myös oikeus kontrolloida viranomaistoimintaa. Julkisuus voi olla joko avoin areena kansalaiskeskustelulle tai viranomaisen tarkkaan säätelemää. Pohjoismainen hallintokäytäntö perustuu julkisuusperiaatteelle, EU:n harkintaperiaatteelle. Suomen uusi julkisuuslaki velvoittaa viranomaiset tiedottamaan jopa valmisteilla olevista asioista. (Hakala 2000, 86, 91–94). Suurin osa hallinnon tiedotuksesta, myös sähköisestä, on tänä päivänä informaatioperiaatteen mukaista. Se on asiapitoista ja pyrkii huomioimaan myös kansalaisten tiedontarpeet ja välittämään informaation ymmärrettävässä muodossa.

sa sellaisia kanavia pitkin, jotka ovat kansalaisten käytettävissä. Tällainen tiedotus täyttää kuitenkin enemmän juridiset normit kuin kansalaisten tarpeet. Viranomaisen tiedotusvelvollisuus täyttyy, mutta informaatio käsittää pääasiassa jo päätettyjä asioita. Tiedonjakaminen on lisäksi autoritaarista: kokonaan viranomaisen vallassa, kun se välittää tiedotuksen sisällön, ajankohdan ja kanavan. Näin tiedotus toimii yhteiskunnallisen vallankäytön ja kontrollin välineenä. (Hakala 2000, 87–88).

Abrahamssonin ideaalina on yhteiskunnallinen kommunikaatio eli viestintä, jossa viranomaisten ja kansalaisten välinen vuorovaikutus on kaksisuuntaista, jossa *yhteiskunnallinen tiedottaminen muuttuu yhteiskunnalliseksi viestinnäksi*. Miten tällaiseen kommunikaatioon voidaan sitten päästä? Viranomaiskeskeinen informaatioperiaate muuttuu asiakaslähtöiseksi silloin, kun tiedotus tapahtuu asiakkaan toivomuksesta tai aloitteesta. Siksi nykypäivän hallinnon *viestintästrategian* pitäisi rakentua Abrahamssonin mielestä *kommunikaatioperiaatteelle*. Tietoyhteiskunnassa tiedolla nähdään entistä keskeisempi rooli kansalaisten ja hallinnon välisessä dialogissa yhteiskunnallista tasa-arvoa luovana tekijänä. Kommunikaatioperiaatteen mukaisessa viestinnässä on kysymys prosessista, jossa viranomainen ja kansalaiset vaihtavat tietoa keskenään. Viranomainen ja yleisö vuorottelevat lähettäjänä ja vastaanottajana. Jos tietoa on saatavilla myös valmisteilla olevista asioista, toiminta mahdollistaa sekä kontrollin ja osallistumisen kansalaiskeskusteluun että edistää demokratian toteutumista. (Hakala 2000, 87–89).

Kommunikaatioperiaate mahdollistaa myös *dissipatiivisen viestinnän toteutumisen*. "Dissipatiivisessa viestinnässä lähettäjä toivoo syntyvän uusia vastaanottajasidoksia merkityksiä." (Åberg 2000b, 294). Dissipatiivinen viestintä ottaa aina huomioon vastaanottajan tarpeet. Asiakaslähtöisyytensä vuoksi se on ehdottomasti nykyaikaisen hallinnon organisaation tapa viestiä. Erityisesti sähköiset viestimet, joiden palvelut ja käyttö ovat hyvin suunniteltuja, mahdollistavat aidosti asiakaslähtöisen, jopa asiakasvetoisen lähestymistavan. Myös kansalaisyhteiskunnan kannalta verkkoviestintä on keskeisessä asemassa. (Åberg 2000c, 149). Jos kaikki käyttävät tietoverkkoja ja uusia palveluja, syntyy uusi vuorovaikutussuhde, jollaista Abrahamsson pitää ihanteena. Hyvänä lähtökohtana kehitykselle on pohjoismainen laajan julkisuuden, rajoitetun päätöksenteon ja osallistuvan demokratian periaate. Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että olemme digitaalisen kumouksen myötä siirtymässä vähitellen itseohjautuvaan ja monikeskiseen yhteiskuntaan (Kasvio 1999).

2.4.3.1 Kohti huokoista hallintoa – muutokset valtionhallinnon tiedotusohjeissa

Viime vuosiin saakka viranomaiset ja kansalaiset ovat kommunikoineet ensisijaisesti julkisuudessa. Julkisuus on se yhteiskunnan alue, jossa yleinen mielipide muodostuu. Joukkoviestimillä on ollut perinteisesti tärkeä välittäjän rooli yleisen mielipiteen muodostumisessa. Nyt kotitietokoneet ja Internet-yhteydet ovat avanneet uuden aikakauden myös viranomaisten ja kansalaisten välisessä viestinnässä ja asioinnissa. Julkisyhteisöt tarjoavat tietoa suoraan kansalaisille. (Hakala & Aula 2000, 78). Myös tietoyhteiskuntastrategioissa hallinnolle annetaan entistä tärkeämpi rooli sähköisessä viestinnässä keskusteluareenoiden avaajana ja kansalaiskeskustelun herättäjänä (Valtioneuvoston kanslia 2001).

Valtionhallinnon viestintä eroaa yksityisen yrityksen viestinnästä siinä, että hallinnon tehtävä on demokratian edistäminen ja kansalaisten tiedontarpeen tyydyttäminen. Julkisen organisaation viestintä on muuttunut myös lainsäädännöllisin keinoin. Valtioneuvosto antoi ensimmäiset kirjalliset ohjeet ulkoisesta tiedotuksesta Tšernoby-

lin tiedotuskriisin jälkeen 1987. Ohjeita on uusittu EU-jäsenyyden myötä. Samalla on yhtenäistetty koko valtionhallinnon tiedotusta ja sopeutettu EU-normeihin. Lipposen hallitus asetti työryhmän pohtimaan valtionhallinnon tiedotusta 2000-luvun muuttuneessa viestintäympäristössä ja työryhmä julkisti muistionsa vuonna 2001. (Hakala 2000, 85).

Hallinnon viestintä on ollut perinteisesti tiedottamista. Muun muassa vuoden 1994 ohjeissa puhutaan yksinomaan tiedotuksesta (lisäksi organisaation sisäinen tiedonkulku on rajattu kokonaan ulkopuolelle):

"Valtionhallinnon ulkoinen tiedotus on tietojen välittämistä valtionhallinnosta ja viranomaisten käsittelemistä asioista. Tiedotuksen kohteena ovat kansalaiset ja yhteisöt. Valtionhallinto tiedottaa suoraan ja tiedotusvälineiden kautta" (Valtioneuvoston kanslia 1994, 4).

Tiedottaminen on yksisuuntaista ja useimmiten viranomaisen omasta aloitteesta tapahtuvaa informaation levittämistä. Suoraan kansalaisille tapahtuvaa viestintää on ollut vähän. Suurin osa on kulkenut välittäjien: joukkoviestimien eli lehdistön, radion ja television kautta. Tiedottamisen tehoa on niin ikään tarkasteltu vain viranomaisen omasta näkökulmasta: arvioimalla jonkin viestintätoimenpiteen onnistumista esimerkiksi lehdistöseurannalla tai muilla yksipuolisilla mittareilla, pohtimatta tai selvittämättä sen kummemmin, mitä reaktioita viesti on aiheuttanut vastaanottajassa.

Valtionhallinnon viestintää selvittäneen työryhmän muistiossa (2001) määritellään 2000-luvun hallinnon viestinnän suuntaviivat. Selvityksen pohjalta on valmistunut valtionhallinnon ulkoista viestintää koskevat yleiset suositukset sekä ohjeet Valtioneuvoston viestinnästä, EU-tiedotuksesta ja kriisiviestinnästä. (Valtioneuvoston kanslia 2002). Lisäksi viranomaistoiminnan julkisuutta ja hyvää tiedonhallintatapaa koskevaan asetukseen (1030/1999) on lisätty säännökset valtionhallinnon viestinnän suunnittelusta ja järjestämisestä. Siirtyminen yksisuuntaisesta viranomaistiedotuksesta vuorovaikutteiseen kansalaisviestintään on niin suuri muutos, että työryhmä on joutunut pohtimaan aivan "perimmäisiä" kysymyksiä, muun muassa määrittelemään uudelleen koko hallinnon viestintätoiminnan, sen tehtävät ja resursoinnin sekä nostamaan esille kokonaan uusia asioita kuten sähköiset viestimet ja verkkoympäristön. Työryhmän esittämä viestintänäkemyks asettaa paitsi ammattimaiselle viranomaisviestinnälle myös yksittäisten virkamiesten tiedotustottumuksille aivan uudenlaisia vaatimuksia ja haasteita.

Uuden näkemyksen mukaan tiedotus on vain yksi osa hallinnon viestintää. Uusi määritelmä on huomattavasti laajempi kuin entinen ja ottaa huomioon uuden kaksisuuntaisen viestintäkulttuurin, jossa hallinto toimii aktiivisesti sekä lähettävänä että vastaanottavana osapuolena. Valtionhallinnon viestintä on saanut uuden määritelmän:

"Hallinnon viestintä on prosessi, jossa viranomaiset vastaanottavat, tuottavat ja jakavat informaatiota sekä osallistuvat eri tavoin julkiseen keskusteluun ja siten luovat merkityksiä yhteiskunnallisista asioista" (Valtioneuvoston kanslia 2001, 13).

Uuden viestinnän tulee olla vuorovaikutteista, ei ylhäältä, hallinnosta ohjattua. Keskeistä on, että hallinto toimii avoimesti, joustavasti ja läpinäkyvästi. Auli Keskisen käyttämä termi *huokoinen hallinto*: ei ehkä täysin avoin, mutta ilmava ja riittävän läpäisevä, on varsin osuva ja tämän hetken todellisuutta ehkä vielä parhaiten vastaava. (Keskinen 1998, 36). Mielenkiintoista on, että vaikka kaikkialla hallinnossa puhutaan tänä päivänä vahvasti yritysmaailman värittämin termein asiakasnäkökulmasta, asiak-

kuuden hallinnasta, tulosjohtamisesta ja tuotteista, työryhmä määrittelee hallinnon viestinnän tärkeimmäksi kohderyhmäksi tiukasti ja yksiselitteisesti *kansalaisen*. Tästä kansalaisnäkökulmasta määritellään hallinnon viestinnän päätehtäviksi:

1. Informoida
2. Neuvoa
3. Luoda kansalaisille edellytykset valvoa omia etujaan ja oikeuksiaan.

Viestinnän tavoitteet on pidettävä avoimesti esillä. Kansalaisen tulee tietää, kuka maksaa ja on vastuussa viestinnästä. Viestinnässä voidaan käyttää monia eri keinoja, jos ne palvelevat perustuslain ja julkisuuslain tarkoitusta. Työryhmä lähtee liikkeelle ajatuksesta, että kansalaisviestinnän on vastattava niin aktiiviseen kuin passiiviseen tiedontarpeeseen. Ihmisten on voitava luottaa viranomaisen antamaan neuvontaan ja tiedotteisiin. Asioista on viestittävä tavalla, joka edistää luottamusta viranomaisten puolueettomuuteen ja riippumattomuuteen. Viestinnän tasapuolisuutta ja demokraattisuutta korostetaan. Kansalaisilla on oikeus tietää ohjeista, tulkinnoista ja kriteereistä, jonka perusteella ratkaisut on tehty. Hallinnon on tarjottava tietoa ja palvelujaan myös erilaisille vähemmistöille. Myös viranomaisviestinnän laatuun ja ymmärrettävyyteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Viestintää on suunniteltava ja seurattava systemaattisesti ja sitä varten on koottava ja hyödynnettävä tehokkaasti tutkimustietoja. (Valtioneuvoston kanslia 2001, 42–58).

Viestintäohjeissa annetaan myös suosituksia tiedotusfunktion käytännön organisoinnista, tehtävistä ja viestintävastuista. Viraston johdolla on kokonaisvastuu organisaation viestinnästä. Se tarkoittaa vastuuta viestinnän sisällöstä, organisoinnista ja toimintaedellytysten turvaamista. Ammattimaiset tiedottajat tukevat johtoa viraston tehtävien ja toimintastrategian toteuttamisessa, toimivat konsultteina sekä koordinoivat viestintää. Tämän vuoksi tiedotusyksikkö tai tiedotuksesta vastaava henkilöstö tulee sijoittaa suoraan johdon alaisuuteen. Suunnittelu ja ennakointi ovat mahdollisia vain, jos tiedotusta hoitaville on taattu mahdollisuus saada tietoa ennakkoon. Heillä on oltava riittävän varhaisessa vaiheessa tieto organisaatiossa vireille tulevista ja käsittelyssä olevista asioista. Keskeisenä on kuitenkin ajatus: Viestinnän ei pidä olla jatkossa pelkästään johdon ja ammattitiedottajien asia vaan jokaisella virkamiehillä on velvollisuus ennakoida oman vastualueensa tiedotustarpeet ja osallistua kanssakäymiseen niiden yhteistyökumppanien kanssa, joita heidän tehtävänsä koskevat. (Valtioneuvoston kanslia 2001, 44). Avoimuutta ja virkamiesten osallistumista yhteiskunnalliseen dialogiin on pyritty edistämään muun muassa muuttamalla rikoslakia niin, että tiedon antaminen asiakirjasta, joka ei ole vielä julkinen, ei ole enää rangaistava teko. Hallinnon organisaatioiden olisi pyrittävä tiedotusohjeiden mukaan "luomaan aktiivinen, viestintään kannustava ilmapiiri". (Valtioneuvoston kanslia 2002, 9, 11).

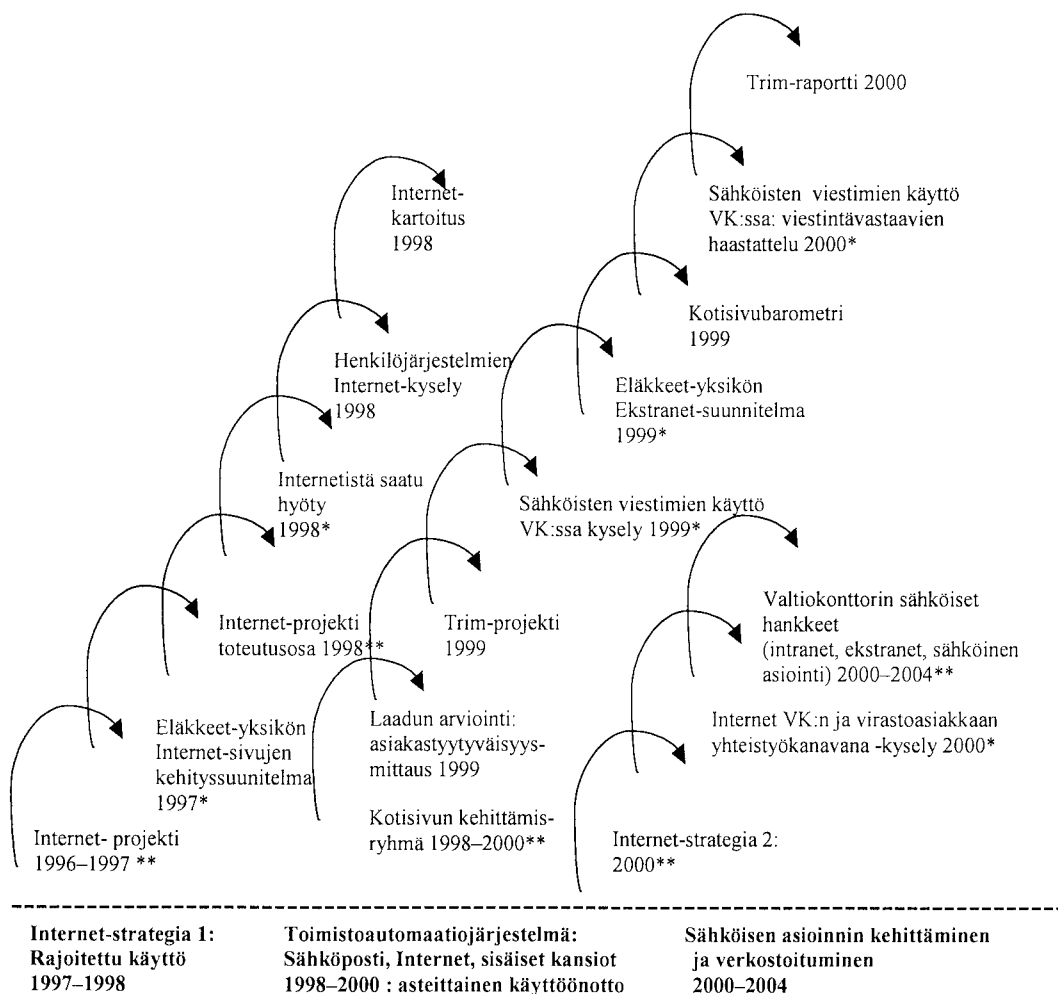
Selvityksen mukaisesti toimet eri kansalaisryhmien tiedontarpeiden tyydyttämiseksi on hoidettava *"monikanavaisesti"*. Niinpä hallinnon viestintäohjeisiin on ensimmäistä kertaa kirjattu myös sähköistä – lähinnä sähköpostin ja Internetin välityksellä – tapahtuvaa viestintää koskevia suosituksia. Ehdotukset ovat hyvin ohjelmallisia, eivätkä sisällä samanlaista konkretiaa kuin esimerkiksi tiedotuksen organisointi: "Tiedon saatavuuden parantamiseksi sähköistä julkaisemista pyritään laajentamaan" sekä "Valtionhallinnon verkkoviestintää kehitetään hallinnon ja kansalaisten vuorovaikutuksen ja kansalaisten aktiivisen päätöksenteon osallistumisen edistämiseksi" (Valtioneuvoston kanslia 2002, 8–9).

Työryhmä erittelee selvityksessään melko laajasti kansalaisten, kielivähemmistöjen ja muiden erityisryhmien tarpeita, mutta siitä, minkälaisia valmiuksia tai ongelmia

itse viestinnän ja palvelujen tuottajilla, virastoilla ja niiden henkilökunnalla voisi olla, ei juuri puhuta. Itse asiassa dokumentista saa käsityksen, että virastojen tilanteesta ei ole toistaiseksi edes tietoa. Niinpä työryhmä ehdottaakin resurssiselvityksen tekemistä valtionhallinnon verkkoviestinnän tarpeista, koulutustarpeiden selvittämistä ja koulutussuunnitelman laatimista "joka tähtää yhdenmukaisten verkkovalmiuksien luomiseen ainakin valtioneuvoston tasolla". Työryhmän selvityksessä on ainoa käytännön ehdotus verkkoviestintäkoulutuksen lisääminen erityisesti tiedotusta hoitaville, mutta myös muille virkamiehille. (Valtioneuvoston kanslia 2001, 57–58). Itse viestintäohjeista verkkokoulutuksen tarvetta ei ole nostettu mitenkään esille. Siitä löytyy vain maininta: "Verkkoviestinnän ylläpitoon ja kehittämiseen on suunnattava riittävästi voimavaroja". Lisäksi viestintävastuita käsittelevässä kohdassa ohjeistetaan: "Sisäisillä ohjeilla ja koulutuksella varmistetaan, että virkamiehet tuntevat velvollisuutensa". Avoimuuden uskotaan syntyvän julkisuuslain hyvällä tuntemuksella. (Valtioneuvoston kanslia 2002, 9). Kärjistetysti voi sanoa, että hallinnossa uskotaan edelleen siihen, että uudet taidot ja osaaminen sekä vuorovaikutustaidot syntyvät keskitetyllä, sisäisellä ohjeistuksella.

3 EMPIRIA JA TULOKSET

3.1 Sähköisten viestimien käyttöönottoprosessi Valtiokonttorissa



KUVIO 6: Sähköisten viestimien käyttöönottoprosessi Valtiokonttorissa: suunnitelmat, projektit, tutkimukset 1996-2004 (* tutkijan omat tutkimukset ja selvitykset, ** työtyhmit projektit, joissa tutkijalla on ollut aktiivinen rooli)

Kuten kaikki organisaation toiminnan kehittämistoimet, myös viestinnän kehittäminen, voidaan nähdä prosessina, jossa eri vaiheet seuraavat toisiaan. Elisa Juholin puhuu *jatkuvan suunnittelun periaatteesta*. Viestinnän tuloksia voidaan mitata joko organisaation sisällä tapahtuvalla *itsearvioinnilla tai viestinnän auditoinnilla*, jonka suorittavat ulkopuoliset konsultit tai tutkimuslaitokset. Toiminnan parantaminen edellyttää tarkkaa tietoa siitä, miten asioita on suunniteltu ja hoidetaan nyt. *Prosessikuvaus* tekeminen on erinomainen apuväline arviointityössä. "Prosessikuvaus tarkoittaa tekemisten luettelamista aikajärjestyksessä siten kuin ne on todella tehty". Analysoinnin tarkoituksena on löytää prosessin kriittiset pisteet, joissa tavoite on eniten vaarassa (Juholin 1999b, 164–165).

Tässä työssä sähköisen viestinnän käyttöönottoprosessi kuvataan eri projektien yhteydessä syntyneiden dokumenttien avulla. Aineistosta pyritään nostamaan esiin Valtiokonttorin sähköisen viestinnän strategiset tavoitteet ja niiden pohjalta suunnitellut toimenpiteet, joiden toteutumista käytännössä empiria selvittää. Tarkastelun kohteena ovat organisaation omat sähköisten palvelujen kehittämissuunnitelmat ja toiminnan tuloksia kehitysprosessin eri vaiheissa auditoineet sisäiset asiakastytyväisyyskyselyt sekä asiakkaille ja sidosryhmille suunnatut pienimuotoiset kyselyt ja selvitykset (esimerkiksi Kotisivubarometri), joita ovat tehneet organisaation oma väki tai myös ulkopuoliset tutkijat ja konsultit.

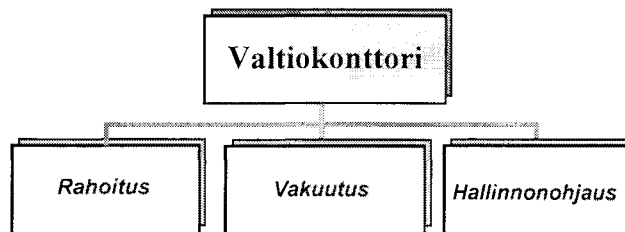
Muutosprosessin analysointiin on kehitetty erilaisia malleja. Smith on luonut viitekehityksen erilaisista näkökulmista suhtautumisessa muutokseen. Yksi näkökulma voi olla *muutosagentin näkökulma*. Agentti pyrkii tarkoituksellisesti aikaansaamaan ryhmän jäsenissä uusia ja erilaisia vastareaktioita. Muutokseen valmistautumisessa voidaan käyttää myös erilaisia *muutosstrategioita*. Muutos voidaan nähdä evoluutioina, jossa muutosvoimat tulevat ryhmän sisältä ja ovat ilmeisiä ja luonnollisia. Muutos voi olla myös *sopeutumis-, oppimis- ja kehitysprosessi*, jossa olennaista on ympäristöstä tulevien ilmiöiden ymmärtäminen. (Schein 305–316). Edgar Schein on tutkinut muutoksen problematiikkaa ja monisyistä prosessia erityisesti *johtamisen näkökulmasta*. Myös lewiniläisen (Kurt Lewin) teorian mukaan muutos on johdettu prosessi. Everett Rogers on kehittänyt empiirisissä tutkimuksissaan jäsenyyksen, jolla selittää uusien tuotteiden ja palvelujen leviämistä yhteiskunnassa. Rogersin *innovaatioiden leviämisen mallia* voidaan hyvin soveltaa myös sähköisen viestintäteknologian käyttöönottilanteeseen: Uusi innovaatio, palvelu, teknologia leviää käyttöön sitä paremmin:

1. Mitä enemmän käyttäjä tuntee saavansa suhteellista etua (*relative advantage*)
2. Mitä paremmin uusi asia vastaa käyttäjän arvoja, uskomuksia, kokemuksia ja tarpeita (*compatibility*)
3. Mitä vähemmän uuden asian käyttöönotto vaatii uusien asioiden ja taitojen opettelua (*complexity*)
4. Jos sitä voi kokeilla ilman suurempia riskejä ja saada jo tutustumisvaiheessa myönteisiä kokemuksia (*trialability*)
5. Mitä selvemmin edut ovat myös muiden, esim. ystävien ja työtovereiden nähtävissä (*observability*) (Rogers 1983, 210–233; Lintilä, Savolainen & Vuorensyrjä 2000, 44–45).

Keskinen näkee uuden tekniikan käyttöönottilanteen kehityssysteeminä, jossa toisiaan seuraavat *käyttöönottovaihe-, adaptaatio- adoptio- ja governanssivaiheet*. Käyttöönottovaiheessa uusi tekniikka "kaadetaan käyttäjän niskaa liikoja kyselemättä". Myös adaptaatiovaiheessa edetään tekniikan ehdoilla. Käyttäjän oppiessa uuden tek-

niikan käyttöä, on siirretty adoptiovaiheeseen, jossa uudet tarpeet synnyttävät uusia toimintatapoja. Keskisen mielestä hallinnossa on usein jääty adaptaativaiheeseen, jolloin esiintyy tehottomuutta, muutosvastarintaa ja turhautumista. Lisäksi organisaatiossa eri yksiköt tai alayksiköt saattavat olla kehityksen eri vaiheissa. Vasta governanssi-vaiheessa käyttäjän tarpeet ohjaavat kehityksen suuntaan. (Keskinen 1998, 35–36). Tässä tutkimuksessa uuden teknologian käyttöönottoprosessi nähdään kulttuurinmuutos- ja oppimisprosessina, joka läpäisee koko organisaation toiminnan. Tarkastelun kehyksinä käytetään soveltaen sekä Rogersin että Keskinen mallia. Tutkimusanalyyseissä käytetään lisäksi oman aineiston pohjalta syntyneitä yksinkertaista tyypittelyä: *Edelläkävijät* (kipinämiikot, muutosagentit), *Sopeutujat*, *Epäilijät* ja *Vastustajat*, kuvaamaan käyttäjien erilaisia suhtautumistapoja uuteen viestintäteknologiaan.

3.1.1 Tutkittava organisaatio



KUVIO 7: Valtiokonttorin organisaatio (2002)

Tutkimussarjan käynnistyessä Valtiokonttorissa oli yhtymähallinnon lisäksi seitsemän itsenäistä tuloyksikköä: Rahoitus, Valtionperinnöt ja perintäasiat, Sotilasvamma- ja veteraaniasiat, Eläkkeet, Vahingonkorvaukset, Henkilöstöpalvelut sekä Hallinnonohjaus. Parin viimeisen vuoden aikana kehitys on kulkenut kohti viraston jakautumista kolmeksi nykyistä itsenäisemmäksi toimialaksi. Toimialajako on otettu huomioon tulevaisuuden visiona muun muassa sähköisten palvelujen kehittämistyössä. (Wuolijoki 1997, 3; 1999, 2; 2001, 2).

Valtiokonttori on valtiovarainministeriön alainen laatujohtettu, monialainen palveluvirasto, jolla on kolme pääroolia: valtion taloudenhoitaja, valtion sisäinen "vakuutuslaitos" sekä sisäisten tietojärjestelmien ylläpitäjä. Valtiokonttori hoitaa valtion sisäistä talous- ja finanssihallintoa, eläke- ja vakuutusturvaa sekä sotilasvamma- ja veteraaniasioita. Valtiokonttori myös hoitaa ja kehittää valtioyhteisön ohjausjärjestelmiä, tuottaa henkilöstöhallinnolle tukipalveluja sekä huolehtii valtion henkilöstön työkyvystä. (Valtiokonttori 2002, 1). Keskitettyjen palvelujen tuottamisen tavoitteena on vapauttaa muut hallinnon yksiköt keskittymään omiin erityisalueisiinsa. Valtiokonttorin palvelut ovat pääosin lakisääteisiä viranomaispalveluja. Toimintaympäristön muodostavat koko suomalainen yhteiskunta sekä enteistä enemmän myös muut EU-maat. Rahoitussektori toimii jo laajasti globaaleillakin markkinoilla. Tärkeimpiä asiakkaita ovat valtionhallinnon eri yksiköt ja niiden henkilökunta. Lisäksi kunnissa, järjestöissä ja yksityisellä sektorilla on niin ikään tärkeitä yhteistyökumppaneita, joiden kanssa toimitaan yhteistyössä muun muassa rahoitusmarkkinoilla, työeläkejärjestelmän kehitystyössä ja kuntoutusasioissa.

Valtiokonttori on elänyt 1990-luvun alusta lähtien jatkuvassa muutoksessa. Suuria toiminnan muutoksia tapahtui erityisesti vuosina 1996–1997. Valtion henkilöstön työterveyshuollosta huolehtinut yksikkö, jonka henkilökunta muodosti noin puolet koko viraston henkilökunnasta, irrottautui omaksi yhtiökseen vuoden 1996 alusta. Samana vuonna myytiin palkanlaskentajärjestelmä yksityiselle sektorille ja Tapaturmaviraston sotainvalideja ja veteraaneja koskevat korvaustoiminnot siirtyivät Valtiokonttoriin. Valtio valmistui Euroopan talous- ja rahaunionin (Emun) kolmanteen vaiheeseen keskittämällä kaikki rahoitusmarkkinaoperaationsa Valtiokonttorin hoitoon. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että uuteen Rahoitus-yksikköön siirtyi valtiovarainministeriöstä valtion lainanottoa hoitanut henkilökunta. Vuonna 2000 tapahtui yhteiskunnallisesti merkittävä muutos: Valtion eläkerahaston irrottautuminen Valtiokonttorista ja rahaston oman osakesijoitustoiminnan käynnistyminen.

Sähköposti on ollut Valtiokonttorissa käytössä vuodesta 1989 saakka. Käyttö on laajentunut asteittain ja melko verkkaiseen tahtiin, osin teknisistä, osin taloudellisista syistä. Aluksi, aina vuoteen 1991 saakka, niin sanotun X400-sähköpostin käyttömahdollisuus oli vain muutamilla, etupäässä tietohallinnossa työskentelevillä. Vähitellen käyttö laajeni kahteen suurimpaan yksikköön. Suurimmalle osalle henkilökunnasta Internet-sähköpostin käyttömahdollisuus avautui vasta syksyn 1998 aikana, jolloin koko talossa siirryttiin sisäiseen toimistoautomaatiojärjestelmään. Tuolloinkin oli vielä yksi yksikkö ja muutamia yksittäisiä työntekijöitä, joilla ei ollut aluksi omaa mikrotyöasemaa eikä Internet-yhteyttä vaan käytössä olivat yhteismikrot vuoden 2000 loppuun saakka. (M. Heikura, haastattelu 6.5.1999; J. Turunen, haastattelu 19.6.2000). Internet-sähköpostin avaamisen ja pikaisen käyttöönoton jälkeen on osa Valtiokonttorin sisäisestä ja ulkoisesta tiedotuksesta hoidettu sähköisesti.

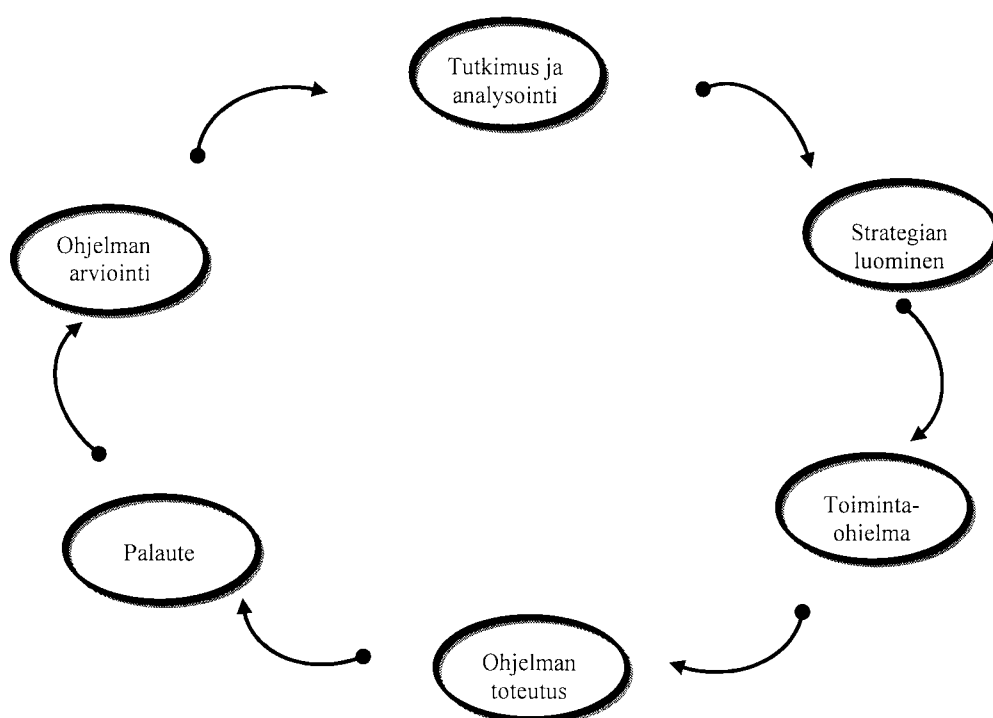
3.1.2 Käyttöönottoprosessin kuvaus

Auli Keskisen kuvaamat vaiheet ovat selvästi nähtävissä myös Valtiokonttorissa, erityisesti tietotekniikan alkuaikoina ja substanssijärjestelmien käyttöönotossa 1980-luvulla ja 1990-luvun alkuvuosina. Niissä on lähdetty liikkeelle tavallisimmin tietotekniikkavetoisesti ja kuten muuallakin valtionhallinnossa, kehitys on jäänyt usein adaptaatiovaiheeseen, kunnes on siirrytty jälleen uuteen teknologiaan.

Valtiokonttorissa 1990-luvun puolenvälin jälkeen toteutetut sähköisen viestinnän käyttöönottoprosessit näyttävät poikkeavan jonkin verran aikaisemmasta kehityksestä. Voi syystä väittää, että sähköisissä projekteissa on edetty käyttäjälähtöisesti ja toimintojen kehittämisessä on huomioitu sekä oma henkilökunta että ulkopuoliset asiakkaat ja sidosryhmät. Suunnittelu- ja toteutustyöhön on osallistunut sekä tietohallinnon ja viestinnän että eri sisältöalueiden asiantuntijoita, projekteissa on ollut mukana työntekijöitä eri toiminnan tahoilta ja tasoilta. Kehittäminen näyttää edenneen varsin suunnitelmallisesti, systemaattisesti ja myös demokraattisesti. Toiminnan suunnitteluvaihetta on edeltänyt tai siihen on liittynyt pienimuotoisia tutkimuksia ja selvityksiä. Toimintapolitiikka pohjaa johdon luomaan yleiseen toiminnan strategiaan, jossa sähköinen viestintä nähdään – resurssien niukkuudesta huolimatta – olennaisena osana. Ylimmän johdon edustajat ovat muodostaneet projektien johtoryhmät, mutta varsinaiset sähköisen toiminnan strategiat ovat syntyneet "alhaalta ylöspäin", käytännön toiminnan sekä asiakkaiden ja muiden käyttäjien näkökulmasta ja eri henkilöstöryhmien laajan yhteistyön tuloksena. Työskentelytapana on ollut useimmiten ulkopuolisen konsultin vetämä koulutusohjelma workshopineen. Uuden viestimen tai toimintatavan käyttöönotto on

tapahtunut asteittain, etukäteen laadittujen projekti- ja koulutussuunnitelmien mukaan. Sähköisten viestimien käyttöä on seurattu ja tulosten analysointi on johtanut toiminnan kehittämiseen tai uusiin hankkeisiin. Valtiokonttorissa on edetty tietotekniikan teinivaiheesta eli adaptaatiovaiheesta adoptiovaiheeseen ja interaktiivisuuden lisääntyessä lähitulevaisuudessa siirryttäneen governanssivaiheeseen, asiakasvetoisuuteen, jossa asiakkaan tarpeet ohjaavat vielä enemmän kehityksen suuntaa.

Organisaation PR-toiminnan kehittämistä voidaan kuvata päättymättömänä syklisenä prosessina, jossa voidaan erottaa kuusi vaihetta: *tutkimus- ja analysointi, toimintatavan määritteleminen, ohjelman luominen, toteutus, palaute sekä ohjelman arviointi ja kehittäminen*, joka johtaa taas uuteen projektiin, uuteen suunnittelu- ja kehittämisprosessiin toteutusvaiheeseen ja niin edelleen (Wilcox, Ault & Agee 1997, 8–9). Valtiokonttorin sähköisen viestinnän kehittämiseen voi hyvin soveltaa samanlaista syklistä ajattelua:



Kuvio 8: Sähköisten viestimien käyttöönotto Valtiokonttorissa syklisenä prosessina.
Turunen, L. 2002.

3.1.2.1 Ulkoisen Internet-palvelun kehittäminen: tavoitteet ja toteutumisen seuranta

Valtiokonttorin Kotisivun kehittämisryhmän työ käynnistyi marraskuussa 1996 ja ryhmä (jossa oli sekä tietohallinnon että viestinnän edustajia) jätti väliraporttinsa maaliskuussa 1997. Kotisivu avattiin syyskuussa 1997. Kehittämistyötä jatkettiin kotisivun avaamisen jälkeen ja loppuraportti sekä valmis Internet-strategia julkistettiin heinäkuussa 1998. Yhtä aikaa projektin kanssa toteutettiin yksikkökohtaisia hankkeita sekä vakuutus- että rahoitustoimialalla.

Valtiokonttorin sähköiselle viestinnälle on asetettu samat päämäärät kuin kaikelle toiminnalle: myönteisen yhteisökuvan rakentaminen ja tukeminen, asiakaslähtöisyys sekä toiminnan laatuvaatimukset. Internet-projektin lähtökohtana oli alkuvaiheessa "seurata aikaansa" avaamalla uusi kanava ulkoiselle tiedotukselle ja parantaa asiakaspalvelua välittämällä ajankohtaista tietoa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Strategiatyössä tavoiteltiin alkuvaiheessa yleistä tunnettua, mutta hyvin pian mukaan tulivat myös yhteisökuva-, imago- ja synergiakysymykset. Internetin kehityksen 2-vaiheessa Valtiokonttorin kotisivun valmistelussa asetettiin tavoitteeksi sellaisten tekijöiden hakeminen, jotka antavat yksikön palvelujen esiintuomisen lisäksi edustavan kuvan Valtiokonttorista ja sen palveluista kokonaisuudessaan. Tiedon ajankohtaisuutta ja päivitysnopeutta korostettiin. Asiakasnäkökulma vahvistui ja tavoitteeksi tuli parempi asiakaspalvelu myös sähköisessä muodossa. Lähes kokonaan tekstiaineistoon perustuvan sivuston kehittämistavoitteeksi tuli visuaalisesti ja tietorakenteellisesti yhtenäinen kokonaisuus. (Valtiokonttori 1997; Valtiokonttori 1998).

Kohti aitoa asiakasnäkökulmaa:

Koska hallinnon taloudelliset resurssit olivat laman jälkivuosina edelleen niukat, alkuvaiheen selvityksissä ja suunnitelmissa tutkailtiin tarkkaan uuden teknologian tuomia etuja ja säästöjä. Kun ei tarkkaan tiedetty, mitä käytännön hyötyä Internet-sivujen avaaminen voisi tuoda, asiaa lähestyttiin ensin organisaation sisältä käsin. Ensimmäisen Internet-strategian käytännön tavoitteiksi määriteltiin muun muassa: "Internetistä yksiköiden käyttöön saatavien keskeisten tietojen selvittäminen ja niiden hyödyntämismahdollisuuksien arvioiminen" sekä "Hyödyntämisehdotusten vaikutusten tarkastelu verrattuna Valtiokonttorin investointitarpeisiin ja turvallisuustekijöihin". Niinpä selvitettiin organisaation omia Internetin käyttötarpeita, jopa sitä, mitä hyötyä omista kotisivuista on Valtiokonttorin työntekijöille. Internetin hallinnointi ja hallinnoinnin vaikeus huolestutti. Hallinnolle tyypilliseen tapaan julkaistiin Internetin käyttöohjeistus. Oltiin huolissaan myös tietosuojasta, verkon kuormituspainesta sekä siitä, miten työntekijät käyttävät tai väärinkäyttävät Internetiä yhteyden avaamisen jälkeen. (Valtiokonttori 1997).

Käyttäjät eivät osanneet tässä vaiheessa vielä nimetä kovinkaan monia tietolähteitä tai sivustoja, joista heillä olisi hyötyä työssään. Asia nähtiin tiukasti oman työn substanssin näkökulmasta ja tärkeimmiksi kiinnostuksen kohteiksi nousivat sähköiset säädöskokoelmat, Virallinen lehti, Veroinfo sekä eri ministeriöiden ja valtioneuvoston ja eduskunnan sivut. (Valtiokonttori 1998). Myös sisällön suunnittelijoille väline oli uusi. Erityisesti se, että Internet on todella avoin kanava kaikille kansalaisille – niin aktiivisille tiedonhakijoille kuin satunnaisille surffaajille – tuntui aluksi vaikeasti hahmotettavalta asialta. Alkuvaiheessa oletettiin, että Valtiokonttorin kotisivun käyttäjistä enemmistö olisi valtionhallinnon ja kuntien työntekijöitä. Tämä näkyi myös kotisivun sisällössä, jonka informaatiosta suuri osa oli tarkoitettu valtiotyönantajille. Koska oletettiin, että hallinnossa ei kaikilla ole vielä kovin kehittyneitä laitteita, yhtenä tavoitteena oli kokonaisuus, joka on helposti tulostettavissa vaatimattomillakin laitteilla. (Valtiokonttori 1997). Toisaalta ymmärrettiin, että ollaan tekemässä kokonaan uuden viestintävälineen kanssa, joka mahdollistaa monia uusia asioita, avaa uusia ovia, muuttaa totuttuja työtapoja. Liikkeellelähtö vain oli varovaista, jopa haparoivaa, koska organisaation avautuminen ulospäin ei ollut helppoa toisenlaiseen ajatteluun tottuneille.

Asiakasnäkökulma ei ollut suinkaan virastossa kotisivun avaamisen aikoihin mikään uusi tai outo asia, päinvastoin, asiakkaan tarpeista lähtevä ajattelu oli hyvin ankkuroitunut asiakaspalvelua hoitavien yksiköiden jokapäiväiseen toimintaan. Verkko-

sivujen sisällön suunnittelussa lähdettiinkin liikkeelle, toisin kuin monessa muussa vastaavassa virastossa, asiakkaalle tarjottavista palveluista eikä esimerkiksi organisaation esittelystä. (Valtiokonttori 1997). Ajatuksen muovaaminen helposti toteutetaan ja visuaalisesti onnistuneeseen muotoon ei ollut kuitenkaan helppoa. Myös verkko-osaamista puuttui: aidon verkkotekstin luominen, linkitys ja navigointi olivat suunnittelutyön alkuvaiheessa lähes tuntemattomia asioita. Niinpä Internet-kotisivun ensimmäinen versio oli kokoelma verkkoon peräkkäin asetettuja pitkiä A4-tekstejä. Osa teksteistä oli alun perin tehtykin aivan muuhun tarkoitukseen.

Kotisivun suunnitteluryhmä on sittemmin jatkanut työtään Kotisivun kehittämissuunnitelman ja se on ottanut uudistus- ja kehittämistyössään huomioon niin ulkopuolisten arvioijien selvitykset, Valtiokonttorin eri yksiköiden omat kehittämissuunnitelmat kuin Internet-sivun käyttäjiltä tulleen asiakaspalautteen.

Hallinto sytty hitaasti:

Auli Keskinen nimittää "teknologian teinivaiheeksi" sitä ajanjaksoa julkishallinnossa, jolloin kehitys tapahtuu teknologian ehdoilla eikä ihmisten tarpeita ja näkemyksiä kehittämisen painopisteistä ole otettu huomioon (Keskinen 1998, 35). Dokumentit osoittavat, että vaikka käyttöönottoa olisi suunniteltu ja käyttäjien tarpeita ja toiveita kartoitettu, uusiin ajatuksiin tottuminen ja uusien toimintatapojen oppiminen vie aikansa, etenkin hallintokulttuurissa, jonka perinteinen aikakäsitys ei ole "digiajalta". Tätä osoittavat erityisesti ne henkilökunnan ja sidosryhmien mielipiteitä kartoittavat selvitykset, joita on tehty sekä kotisivun että muulle hallinnolle tarkoitettun kumppaniverkon avaamisen jälkeen.

Ensimmäinen suppea kartoitus (Rask-Kalliomäki & Sirkiä 1998) tehtiin vaiheessa, jolloin Internet-yhteys oli ollut henkilökunnalla rajoitetussa käytössä noin neljä kuukautta. Tutkielman tavoitteena oli selvittää Valtiokonttorin henkilökunnan odotuksia juuri käynnistyneestä Internet-projektista, Internetistä yleensä työvälineenä sekä Valtiokonttorin Internet-sivuista saatavaa hyötyä henkilökunnalle ja sidosryhmille. Selvityksen tekijät olivat kiinnostuneita myös siitä, miten asenteisiin viestintävälinettä kohtaan vaikuttaa se, onko käyttäjällä itsellään henkilökohtainen työasema ja Internet-yhteys.

Koko silloiselle henkilökunnalle (N=402) lähetetyn kyselyn vastausprosentti oli 36,7. (Rask-Kalliomäki & Sirkiä 1998). Vastausprosentteihin ei vaikuttanut se, oliko yksikössä henkilökohtaisia työasemia vai ei. Ylin ja alhaisin vastausprosentti oli yksiköissä, joissa työasemat olivat käytössä. (Rask-Kalliomäki & Sirkiä 1998). Tutkittavan asian vierautta kuvaa "En osaa sanoa" -vastausten runsas määrä. Selvitys osoittaa, että kiinnostus Internetiä kohtaan heräsi hyvin hitaasti. Huomattakoon, että samaan aikaan hallitusohjelmaan oli kirjattu valtionhallinnon keskeinen rooli tietoyhteiskuntakehityksessä ja yleisenä oletuksena oli, että tieto- ja viestintäteknologia on jo laajasti käytössä hallinnon yksiköissä. Kysely osoittaa, että tutkimusajankohtana Internet oli Valtiokonttorin henkilökunnalle välineenä varsin vieras ja sen käyttö oli hyvin vähäistä. Niitäkin, jotka eivät olleet käyttäneet sähköpostia kertaakaan työtehtävissään, oli vastaajista 35 %. Myöskään Valtiokonttorin oma kotisivu ei kiinnostanut. Työssä tai kotona sijaitsevalta tietokoneelta oli sivulla käynyt enemmän kuin viisi kertaa vain 6 % vastaajista, alle viisi kertaa noin 20 % ja 73 % ei ollut vierailut kotisivulla lainkaan. Vain kymmenisen prosenttia vastanneista ilmoitti olevansa hyvin perillä neljä kuukautta sitten käynnistetystä Internet-projektista. Valtaosa eli 87 % ei tiennyt koko projektista tai tiesi vähän. Vajaa kolmannes vastaajista uskoi, että tarvitsee jatkossa työssään Internetiä,

lähes kolmanneksella ei ollut minkäänlaista mielipidettä ja 10 % ei uskonut tarvitsevana Internetiä lainkaan. Kuitenkin yli 80 % niistä, jotka olivat käyttäneet Internetiä, ilmoittivat tiedonsaantinsa parantuneen.

Muualle hallinnossa kiinnostus Internetiä tai sähköpostia kohtaan ei ollut tuolloin kovin korkea. Vastaajien mukaan heidän omat sidosryhmänsä (kansalaiset tai valtion- ja kunnan hallinnossa työskentelevät) eivät olleet kiinnostuneita sähköisistä palveluista. (Rask-Kalliomäki & Sirkiä 1998). Taloustutkimuksen samoihin aikoihin tekemä, sisäasiainministeriön tilaama Omnibus-kysely tukee myös tätä näkemystä. Julkishallinnon Internet-palvelujen käyttö oli vuonna 1999 jokseenkin vähäistä. Eniten oli käytetty työhallinnon sivuja (noin 20 % vastaajista), karttapalveluja vajaa 20 % ja eduskunnan, Kelan, verottajan tai tielaitoksen sivuilla oli käynyt noin joka kymmenes vastaaja. Yhteystietohakemistoa JULHAA ja Kansalaisen verkkolomakepalvelua oli viimeisen kolmen kuukauden aikana käyttänyt noin 2 % vastaajista. Suurin osa vastaajista käytti Internet-yhteyttä työpaikalla tai oppilaitoksessa tai kirjastossa (61 %), kotikäyttäjiä oli tuolloin 33 %. Internetin käyttäjistä julkishallinnon sivuilla ei ollut koskaan käynyt 32 % vastaajista. (Roose 1999, 3–8).

Kotisivun suunnittelu- ja Internetin käyttöönotto vaihe edustaa Keskisen mallin mukaan selkeästi adaptaatiovaihetta, jolloin vain pieni ydinjoukko eli *edelläkävijät*, noin 10 % vastaajista, suhtautui uuteen teknologiaan myönteisesti ja innostuneesti. Oli myös niitä, jotka ottivat uuden tekniikan vastaan tyynesti, työhön kuuluvana asiana, johon on aikaa myöten vain sopeuduttava (*sopeutujat*). Suurin osa henkilökunnasta suhtautui alkuvaiheessa uuteen asiaan varauksellisesti, välinpitämättömästi, jopa torjuvasti (*epäilijät ja vastustajat*) tavalla, joka vastaa atk:n käyttöönoton alkuaikojen 1970- ja 1980-luvulla. Internetistä ei uskottu olevan hyötyä omassa työssä ja sen käytön opettelemistakin pidettiin ylimääräisenä, jokapäiväistä työtä haittaavana tekijänä. Koko ajatuksen vastustajia eli niitä, jotka olivat sitä mieltä, etteivät tarvitse tulevaisuudessaakaan koskaan Internetiä, oli myös noin 10 %. (Rask-Kalliomäki & Sirkiä 1998).

On mielenkiintoista huomata, että tutkimussarjan myöhemmissäkin tutkimuksissa on aina pieni joukko, joka ei koe hyötyvänsä sähköisten viestimien käytöstä tai ei muuten halua käyttää niitä. Tämä on tärkeä havainto esimerkiksi sähköisten kansalaispalvelujen kannalta. Ilmeisesti muuallekin yhteiskunnassa on aina joukko ihmisiä, jotka haluavat jättäytyä palvelujen ulkopuolelle. (luku 4.2.2.1).

Erilaiset kohderyhmät – erilaiset tarpeet:

Kotisivun kehittämistyön jatkuessa ulkopuolinen konsultti teki Valtiokonttorin kotisivua koskevan kartoituksen muutamien tärkeimpien asiakkaiden ja sidosryhmien keskuudessa. Sen mukaan palvelulle asetettuja tavoitteita ei ole täysin saavutettu, koska asiakkaat kyselivät edelleen muita kanavia pitkin tietoja, jotka löytyisivät Internetistä helpommin ja nopeammin. Asiakkaat, jotka olivat käyttäneet Valtiokonttorin Internet-sivuja, olivat yleensä keski-ikäisiä ja heidän Internetin käyttökokemuksensa oli usein vähäistä. Valtiokonttorin kotisivulta haettiin tavallisimmin ajankohtaistietoa. Käytön kohteet olivat vakiintuneita eikä uusia palveluja juuri etsitty. Kotisivulla käyneet eivät tieneet myöskään, mitä palveluja tai informaatiota voisivat toivoa lisää. (Valtiokonttori & Nedecon 1998).

Selvityksessä kävi ilmi, että Valtiokonttorin omat yksiköt olivat tyytyväisiä kotisivunsa sisältöön. Kyselyyn vastanneilla oli sellainen käsitys, että sidosryhmillä oli hyvin vaihtelevasti tietoja olemassa olevasta sähköisestä palvelusta ja sen käyttömahdollisuuksista. Käynnit kotisivulla olivat lisääntyneet, mutta palvelua ei heidän mielestään käytetty kuitenkaan riittävästi. Valtiokonttorin yksiköt tarvitsivat alkuvaiheessa

kotisivuja ensisijaisesti asiakaspalvelun parantamiseen ja ajan tasalla olevien tietojen välittämiseen asiakkaille ja sidosryhmille. Valtiokonttorilla oli runsaasti yhteistyötahoja (kunnat, rahalaitokset, virastot, rakennuttajat, eläkeläiset), joiden palvelua voitaisiin parantaa. Hyötyä oli odotettavissa myös yksiköiden omaan toimintaan kuten työruuhkan purkamisessa ja toiminnan tehostamisessa. (Valtiokonttori & Nedecon 1998).

Viraston yhteisen kotisivun ylläpidossa ja keskitetyssä hallinnoinnissa oli nähtävissä myös ongelmia. Selvityksen mukaan useita erilaisia palveluja eri kohderyhmille tarjoavalla virastolla oli asiakaspalvelussaan ja viestinnässään hyvin erilaisia toiveita ja tarpeita. Yhtymähallinnolla oli lähinnä yhteisökuvaan liittyviä tavoitteita. Se painotti palvelujen esittelyä viraston tunnettuuden lisäämiseksi, kotisivun ulkoasun yhtenäisyyttä ulospäin sekä toiminnan synergian lisäämistä myös sähköisellä alueella. Hallinnon ohjaus -toimiala tarvitsi Internetiä lähinnä valtionhallinnon sisäiseen tiedonkulkuun sekä valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin väliseen raportointiin. Rahoitustoimialalla korostuivat mainonta- ja markkinointiviestinnälliset tavoitteet kuten nopeus ja reaaliaikaisuus (esimerkiksi tuotto-obligaatioiden mainonta) sekä sellaisten Internet-palvelujen kehittäminen, jotka toisivat lisäarvoa. Vakuutustoimialalla tarvittiin taas sekä kansalaisille tarkoitettua yleistiedotusta että hyvinkin tarkkaan valikoituneelle kohderyhmälle räätälöityä viestintää. Asiakaspalvelua harjoittavissa yksiköissä Internetin odotettiin ennen kaikkea nopeuttavan tiedotusrytmiä, enemmän hallinnon sisällä toimiville yksiköille näytti riittävän hitaampi päivitysrytmi ja staattisempi sisältö. Ristiriita näkyi selvästi myös asiakaspalautteessa: toiset käyttäjät olivat tyytyväisiä erityisesti tiedon määrään, laatuun ja luotettavuuteen, toisten mielestä sivut olivat liian staattisia ja osittain jopa vanhentuneita tietoja sisältäviä. (Valtiokonttori & Nedecon 1998).

Valtiokonttorin kotisivua arvioitiin myös marras-joulukuussa 1999 Inforviestinnän (nykyinen ProCom) Kotisivubarometrissä. Internet-kysely vahvisti omalta osaltaan ensimmäisen Internet-strategian oletusta, että kotisivun sisällöstä ovat lähinnä kiinnostuneet hallinnossa työskentelevät, keski-ikäiset tai tätä nuoremmat henkilöt. Valtiokonttorin kotisivulla kävijät olivat vuoden 1999 lopulla tavallisimmin pääkaupunkiseudulla asuvia, joko Valtiokonttorin asiakkaita tai valtion- ja kunnallishallinnossa työskenteleviä. Yli 60 % vastaajista oli toimihenkilöitä ja heistä 88 % ilmoitti ottavansa yhteyden Valtiokonttorin sivustoon työpaikaltaan. Toimittajia oli vastanneista 4 %, muita satunnaisia kävijöitä vain 15 %. Yli 40 % vastaajista oli alle 50-vuotiaita ja yli 50-vuotiaita noin 23 %. Naisia ja miehiä vastaajista oli yhtä paljon (n. 50 %). Kyselyyn vastanneiden keskuudessa Internetin käyttö näytti kuitenkin olevan yleistä: heistä 76 % käytti Internetiä jatkuvasti tai päivittäin. (Wallin 2000).

Vuorovaikutteisella täsmätiedotuksella tuloksia:

Hallinnon tiedotuksessa käytetty kieli on usein monimutkaista, vaikeaselkoista ja runsaasti ammattislangin käsitteitä sisältävää. Valtion eläkelaitoksena toimivan, Valtiokonttorin Eläkkeet-yksikön Internet-palvelun kehittämissuunnitelmassa korostettiin, että eläke-etuuksista ja erilaisista korvauksista suoraan kansalaisille tarjottavan informaation olisi oltava helppotajuista ja sähköisen palvelun mahdollisimman helppokäyttöistä. Toisaalta Internet antaa mahdollisuuden tiedotuksen entistä tarkempaan kohdentamiseen, kohderyhmäkohtaiseen räätälöintiin. Koska Valtiokonttori on eläkelaitos, jolla ei ole lainkaan alueorganisaatiota, uusi viestintäkanava antaisi mahdollisuuden tavoittaa myös kokonaan uusia kohderyhmiä, kuten nuoria. (Turunen, L. 1997).

Suunnitelmassa aavisteltiin myös viestinnän muutosta. Koska uusi viestintäkanava mahdollistaa reaaliaikaisuuden ja nopean tietojen välityksen, yksisuuntainen kansalaisviestintä on muuttuva vähitellen kaksisuuntaiseksi. Uskottiin, että Internetin

avulla on mahdollisuus saavuttaa aito asiakasnäkökulma, kun viestin lukijalla on mahdollisuus verkon kautta tapahtuvaan palautteeseen. Organisaatio taas voisi hyötyä palautteesta saadun informaation hyödyntämisestä toimintansa kehittämässä. Pitemmän tähtäyksen tavoitteena nähdään asiakaslähtöisyyden muuttuminen asiakasvetoisuudeksi, joka tarkoittaa todellista vuorovaikutusta, interaktiivisuutta ja asiakkaan osallistumista. (Turunen, L. 1997)

Tässä vaiheessa ei vielä ollut kuitenkaan selvää kuvaa siitä, minkälaisia interaktiivisia sähköisiä palveluja Valtiokonttori voisi käytännössä tarjota. Internetiin panostamalla uskottiin saatavan myös säästöjä ja rahassa mitattavaa hyötyä itse organisaatiolle, kun paperitiedotus ja kirjetiedustelut vähenevät, asiakastiedottamisen rytmi nopeutuu ja tehostuu räätälöimisen ansioista. Selvityksessä ennakoitiin myös mahdollista kulttuurinmuutosta ja sen mukanaan tuomia haittoja ja kriisitilanteitakin käytännön työhön. Yksikön kotisivun osalta käytännön kehittämistoimenpiteiksi ehdotettiin tuolloin muun muassa:

1. Internet-sivun sisällön ja rakenteen kehittämistä (sisällön toimintokohtaiset kartoitukset aineisto- ja kohderyhmittäin, linkityksen ja navigoinnin kehittäminen aidoksi verkkotekstiksi, tietojen lajitteleminen yleistietoihin ja tietosuojan alaisiin tietoihin, aineiston hyötykäyttö ja kierrätys sähköisessä muodossa)
2. Uuden työprosessin kehittämistä palautteen käsittelyyn
3. Toimitus- ja ylläpitovastuiden määrittely
4. Tekniikan ja tietoturva-asioiden selvittämistä interaktiivisia palveluja silmälläpitäen
5. Tulosten mittaamisen menetelmien kehittämistä (Turunen, L. 1997).

3.1.2.2 Sisäisen verkon kehittäminen

Kesällä 1999 Valtiokonttorissa käynnistettiin työyhteisön sisäisen toimintaympäristön eli toimistoautomaatiojärjestelmän kehittäminen, jossa käytettiin apuna valmista niin sanottua Trim-kehitysmallia. Projektin tavoitteena oli tehostaa sisäisen verkon käyttöä ja saada sen sisältö palvelemaan ja helpottamaan jokapäiväistä työtä, muun muassa nostamalla esiin kehitysideoita sekä sopimalla pelisäännöistä ja toimintatavoista. Toisena tavoitteena oli varmistaa uuden järjestelmän nopea käyttöönotto. "Trimmauksen" lähtökohdana oli idea hyödyntää organisaation osaavimpien, innokkaimpien ja kehitysmuonteisimpien henkilöiden ideointikykyä ja halua tehdä asiat paremmin, luomalla muutosagenttien eli kipinämiikojen verkosto. Mallin mukaan kipinämiikka on uudistusmielinen edelläkävijä, joka innostuu muita helpommin, omaa hyvät ihmissuhdetaidot, tuntee hyvin toimintaympäristön ja puhuu samaa kieltä käyttäjien kanssa. Hänen ei tarvitse olla tekniikan taitaja, kunhan hän ymmärtää hyvin uuden välineen tuomat mahdollisuudet. (Valtiokonttori & ICL 1998). Tavoitteena oli siis lisätä suunnitelmallisella työllä ensin edelläkävijöiden määrää ja lisätä jatkossa niiden määrää, jotka suhtautuvat positiivisesti työhönsä tulevaan uuteen teknologiaan.

Projekti käynnistyi kartoituksella, jossa selvitettiin muun muassa sitä, miten tietojärjestelmää hyödynnettiin organisaatiossa tutkimushetkellä ja miten sovitut toimintamallit ovat levinneet organisaatiossa, minkälainen on perustietotekniikan osaamisen lähtötilanne, mitkä asiat aiheuttavat käyttäjille ongelmia ja mitä oppimis- ja koulutus-tarpeita käyttäjillä on (Valtiokonttori & ICL 2000). Eri yksiköissä toimivat kipinäryhmät kokoontuivat Kipinäriihen ja kirjasivat keväällä 2000 toiminnan ongelmakohtia ja parannusehdotuksia. Suurimpana ongelmana Valtiokonttorissa nähtiin sisäisen tie-

don hallinta. Suurin osa tiedosta oli edelleen paperimuotoista ja hajallaan organisaatiossa. Koska hallinta perustuu muistiin ja kokemukseen, se on haavoittuva alue. Vanha tieto pitäisi saada sähköiseen muotoon ja sen hakemista käyttöä ja käyttöä helpottamaan olisi luotava tiedonhakuysteemi. "Uuden" tiedon hallintaan tarvitaan sekä tietotekniikka- että verkkoviestintäkoulutusta. Koska sähköpostitulva syntyy pääasiassa sisäisistä viesteistä, sähköpostin ja erityisesti liitetiedostojen käyttöön toivottiin pelisääntöjä. Kipinäriihi tiivistä sisäisen verkon tärkeimmiksi tehtäviksi:

1. Tärkeä tieto helposti kaikille
2. Tieto samasta paikasta
3. Tärkeän tiedon suodattaminen (Valtiokonttori 2000b).

Näihin teeseihin se tuli jo tiivistäneeksi myös parin vuoden päästä käynnistyvän intranet-projektin tärkeimmät tavoitteet.

3.1.2.3 Internet kumppaniverkkona

Valtiokonttorissa asiakasnäkökulma, toisin sanoen, palvelujen ulkoisten käyttäjien osallistuminen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, toteutui melko varhaisessa vaiheessa. Internet-maailmaan siirryttyä kävi hyvin pian ilmeiseksi, että Valtiokonttorin kaltaiselle virastolle ei riittäisi jatkossa yksi yleistietoutta palveluista tarjoava kotisivu vaan olisi pystyttävä tarjoamaan myös kohdennetumpaa tietoa eri asiakasryhmille. Samansuuntaisia tuloksia antoi myös ulkopuolisen konsultin kartoitus, joka koski Valtiokonttorin Internet-sivujen käyttöä. Valtion työnantajavirastot muodostavat monelle Valtiokonttorin tarjoamalle palvelulle keskeisen asiakaskunnan. Asiakas-kartoituksessa oli Eläkkeet-yksikön asiakkaista valittu haastateltavaksi kolme toiminnan kannalta tärkeää yhteistyökumppania: Tampereen yliopiston, Uudenmaan tiepiirin sekä Etelä-Savon ympäristökeskuksen eläkeyhdyshenkilöt. Yksi haastatelluista yhdyshenkilöistä toivoi "vain virastoille räätälöityä palvelua ja suljettua keskustelupalstaa, jossa voisi vaihtaa mielipiteitä saman alan ihmisten kanssa". Muutkin vastaajat toivoivat tietosisällön tarkentamista omiin tarpeisiinsa sopivaksi, lisää ohjeistukseen liittyviä asioita, lisää käytännönläheisiä esimerkkejä ja linkkejä esimerkiksi suoraan lakeihin ja säädöksiin. (Valtiokonttori & Nedecon 1998). Avoimessa kansalaisverkossa tällaisia toiveita ei voitaisi toteuttaa vaan räätälöityä tiedottamista varten tarvitaan uudenlainen, verkkoa hyödyntävä palvelu.

Ensimmäinen ekstranet-hanke käynnistettiin asiakkaiden toivomusten mukaan kokeilumielessä, ensin valtion eläketurvaa hoitavassa yksikössä. Tutkijan rooli oli keskeinen tässä hankkeessa sekä suunnittelijana että projekti- ja toteutusryhmän vetäjänä. Valtiokonttorin ja virastojen välinen tietojen siirto (joka on hoidettu siihen asti etupäässä puhelimitse tai kirjeitse) sisältää kuitenkin runsaasti arkaluontoista, ulkopuolisilta salattavaa aineistoa (palvelussuhteisiin, terveydentilaan, palkkoihin jne. liittyviä tietoja). Jotta tietosuoja säilyisi, oli valtiotyönantajille avattava erillinen, suojattu verkkopalvelu välttämätön. Eläkkeet-yksikön ekstranetin kehittämisen tavoitteena oli ensisijaisesti vastata asiakkaiden toiveisiin "täsmätiedotuksella", räätälöimällä työnantajavirastoille tarkoitettua Internet-sivua. Samalla Valtiokonttori vahvistaisi yhteisökuvaansa nykyaikaisena, asiantuntevana ja erilaiset asiakasryhmät huomioivana eläkelaitoksena. Mikäli tästä suojatusta verkkopalvelusta saataisiin myönteisiä tuloksia, vastaavanlaista palvelua olisi mahdollista suunnitella myös muille sidosryhmille: muille eläkelaitoksille, pankeille, työvoimaviranomaisille. Yksi syy siihen, miksi yksikkö käynnisti suoja-

tun ekstranet-yhteyden suunnittelun, oli myös ilmeinen tarve valmistautua sähköiseen asiointiin kuten sähköisten lomakkeiden käyttöön. Ekstranetissä lomakkeita on hyvä testata pienen, tarkkaan määritellyn kohderyhmän kanssa jo ennen kuin siirrytään massiiviseen asiakaskäyttöön. (Turunen, L. 1999).

Tarkoituksena ei ollut luoda kirjavaa aineistoa sisältävää sähköistä "asiakaslehteä" vaan puhtaasti perustoimintaa tukeva kanava, jonka sisältö olisi hyvin asiapi-toista. Kyseessä olisi siis molemminpuolinen hyöty. Asiakas, valtion virastossa työskentelevä henkilöstöasiainhoitaja saisi nopeasti ajankohtaista tietoa oman työnsä tueksi. Eläkelaitokselle uuden kanavan käyttöönoton odotettiin taas tuovan lisätehoa perustoimintaan ja nopeutta asiakastiedottamiseen, rahassa mitattavaa taloudellista hyötyä ja verkon mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä. Koska valtion virastot ja laitokset muodostavat yksikön viestinnän tärkeimmän kohderyhmän, säästöt olisivat mahdollisesti vielä merkittävämpiä kuin suorassa kansalaistiedotuksessa: painatus- ja postituskustannuksissa säästettäisiin perinteisen paperitiedottamisen vähetessä, interaktiiviset sähköiset lomakkeet taas vähentäisivät asiakaspalveluun tulevien puhelintiedustelujen määrää. Koska ekstranetin toiminta liittyy suoraan käytännön työprosesseihin sekä Valtiokonttorissa että yhteistyövirastoissa, uuden välineen käyttöönoton ounasteltiin aiheuttavan suuriakin muutoksia totuttuihin työtapoihin. Muutoksiin ja mahdollisiin uudelleenorganisoimisiin olisi siis myös varauduttava. (Turunen, L. 1999).

Ekstranetin suunnitteluprosessille oli ominaista se, että se oli hyvin käytännönläheinen ja asiakkaat/käyttäjät olivat alusta alkaen mukana suunnittelussa: heidän odotuksiaan ja toiveitaan sisällöstä kyseltiin ja projektin etenemisestä tiedotettiin eri yhteyksissä, muun muassa demoversiota esiteltiin käyttäjille. Suunnittelutyön aikana korostettiin myös, että niille eläkeyhdyshenkilöille, joilla on käytössään Internet-yhteys ja sähköposti ja jotka ovat ilmoittaneet haluavansa ajankohtaistiedotteet ja lomakkeet sähköisessä muodossa, ei tarjottaisi jatkossa lainkaan vaihtoehtoista palvelua vaan tiedot löytyisivät pelkästään verkosta. Sen sijaan niille virastoille, jotka haluavat tiedotteensa edelleen paperitulosteina, ne postitettaisiin vanhaan tapaan.

Suunnittelutyön tuloksena syntyi melko suppea, mutta helppokäyttöinen ja jokapäiväisessä työssä tarpeellisia asioita sisältävä verkkopalvelu, joka oli valtionhallinnon ensimmäisiä kumppaniverkkoja. Web-tekniikalla toimiva, suojattu kumppaniverkko Virveli, avattiin maaliskuussa 2000. Se sisälsi muun muassa ajankohtaisia tiedotteita ja työohjeita sekä lomakkeita, joista osa oli tietosuojasyistä pelkästään tulostettavia, osa ruudulla täytettäviä ja sähköpostin välityksellä lähetettäviä. Jokainen työnantaja (niin sanottu tilivirasto) oli nimennyt käyttöä varten Internet-yhdyshenkilön, jolla oli käytössään henkilökohtainen käyttäjätunnus ja virastokohtaisen salasana. Yhdyshenkilöt olivat yleensä valtion virastojen henkilöstöasiainhoitajia sekä kunnissa toimivia opetusalan palkanlaskijoita. Toiminnan käynnistyessä virastokohtaisia salasanoja oli noin 1600. Virastot saivat kuitenkin halutessaan antaa käyttöoikeuden muutamalle muulle henkilölle työpaikalla, joten käyttäjien kokonaismäärä oli hyvin liukuva. Työnantajien lisäksi Virvelin käyttöoikeus oli 140 valtiokonttorilaisella.

3.2 Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa: esitutkimus

"Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa" -kyselytutkimus lähetettiin henkilökunnalle kesällä 1999 eli ajankohtana, jolloin sähköpostin ja Internetin käyttömahdollisuus oli ollut koko Valtiokonttorin henkilökunnalla lähes vuoden. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa sähköisten viestimien käytön laajuutta sekä muutoksen mukanaan tuomia myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia julkishallinnon yhteisön sisäisiin ja ulkoisiin viestintäsuhteisiin. Kysymys oli lähinnä viestintäilmastossa ja viestintäkulttuurissa tapahtuneiden muutosten hahmottamisesta. Tarkasteltavia ilmiöitä olivat esimerkiksi *avoimuus, vuorovaikutus, työntekijöiden keskinäiset, esimiesten ja alaisten väliset viestintäsuhteet* sekä *työntekijöiden mielikuva organisaation viestinnästä* yleensä. Organisaatiokulttuurin muutoksia tarkasteltiin etupäässä hallintokulttuurin osalta. Koska kysymyksessä on viestinnän alue, jossa kehitys on nopeaa, kysely oli tarkoitus uusina noin vuoden kuluttua, jotta muutoksen suuntaa ja vaikutuksia voidaan havainnoida. Lisäksi oli tarkoitus haastatella viestinnän kannalta tärkeitä avainhenkilöitä sekä asiakkaita.

3.2.1 Kyselytutkimus koko henkilökunnalle

Kyselylomake (liite 1) koostui kuudesta avokysymystä. Se lähetettiin sähköpostin välityksellä helposti koneellisesti täytettävänä lomakkeena, mutta vastaajilla oli mahdollisuus lähettää vastauslomake myös nimettömänä sisäisessä postissa. Näin haluttiin samalla selvittää, miten sähköpostin välityksellä lähetettävä kysely toimii. Koska on kysymyksessä "talon sisäinen selvitys" ja kohteena työtoverit, lomakkeessa ei kysytty taustatietoja.

Kaksi ensimmäistä kysymystä: *Kuinka usein käytät sähköpostia? Kuinka usein käytät Internetiä?*, kartoittavat käytön määrää. Kysymyksillä 3–6: *Kerro, miten sähköpostin käyttö on muuttanut työtäsi? Kerro, miten Internetin käyttö on muuttanut työtäsi? Mikä muutoksessa on mielestäsi parasta? Mikä muutoksessa on mielestäsi huonointa?*, oli tarkoitus saada vastauksia tutkimuskysymykseen: minkälainen on sähköisten viestimien käyttöönoton aiheuttama muutos, jonka tutkija olettaa näkyvän Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä yleensä sekä kunkin omassa työssä. Muutokset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä. Kysymykset 5 ja 6 on muotoiltu kuten Tuuli Tukiainen agendakyselyssä. Arvolatauksen sisältävillä kysymyksillä pyritään kartoittamaan vastaajan ensisijaisia, välittömiä ja henkilökohtaisia tunteita, kokemuksia ja havaintoja (Tukiainen 1999, 177–178).

Kysely lähetettiin 18.6.1999 ja uusittiin 10.8.1999. Vastausaikaa oli ensimmäisellä kerralla neljä viikkoa, uusintakerroksella ei vastausaikaa määritelty lainkaan. Sähköpostikyselyn myönteisenä puolena on selvästi nopeus. Molemmilla kerroilla suurin osa vastauksista tuli joko lähetyspäivänä tai parina sitä seuraavana päivänä riippumatta siitä, oliko vastausaikaa vai ei. Lomakkeet lähetettiin kaikille valtiokonttorilaisille eli yhteensä 510 kappaletta. Vastauksia tuli yhteensä 155, joka on 30,4 % lähetetyistä kyselyistä. Sähköpostin välityksellä vastauksen lähetti 136 henkilöä ja sisäisessä postissa 19. Yksi lomake oli tyhjä. Sähköpostilla vastanneista oli 90 naista ja 49 miestä. Tulos osoittaa, että sähköposti toimii mainiosti kyselytutkimuksen välittäjänä. Koska tutkimus on kvalitatiivinen ja siinä pyritään kuvaamaan etupäässä muutokseen liittyviä ilmiöitä, ei aineiston koolla ole sinänsä merkitystä. On syytä kuitenkin olettaa, että sähköpostikyselyyn vastanneet edustavat aktiivisinta ja muutoksille yleensäkin myönteisintä osaa henkilöstöstä, kun taas vastaamatta jättäneiden joukosta saattaa löytyä enemmän muutokseen välinpitämättömästi tai kielteisesti suhtautuvia.

3.2.1.1 Vastausten analysointi ja tulokset

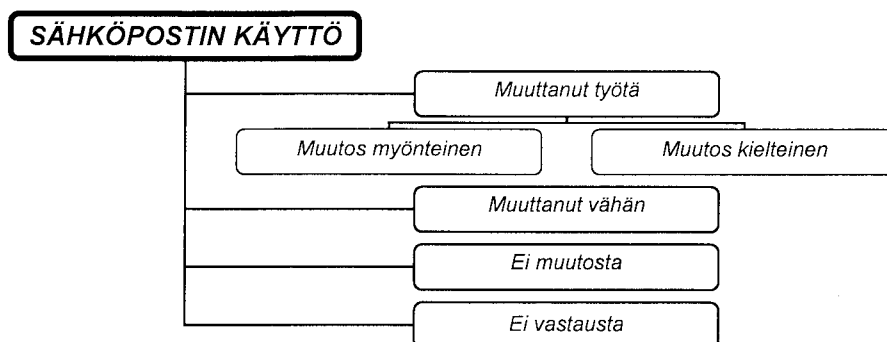
Kysymyksessä on kvalitatiivinen kyselytutkimus, jonka avulla tarkastellaan tarkkaan määrätyn ryhmän, tässä tapauksessa Valtiokonttorin henkilökunnan mielipiteitä, käsityksiä ja asenteita muutostilanteessa. Se on tutkimus, joka on suoraan yhteydessä työtilanteeseen, tutkimuksen kohteena ovat samassa työyhteisössä toimivat henkilöt ja tuloksia on tarkoitus käyttää työyhteisössä tapahtuvan toiminnan, tässä tapauksessa sisäisen ja ulkoisen viestinnän eri kanavien kehittämiseen.

Kysymysten koodauksessa ja analyysissa on käytetty avovastausten käsittelyyn tarkoitettua NUD*-tietokoneohjelmaa, jonka avulla on mahdollista saada myös kvantitatiivisia tuloksia ja tilastollisia yhteenvetoja. Ohjelman käyttäminen on suhteellisen helppoa, mutta vaatii muun muassa alkuperäisten tekstien työstämistä tiettyyn muotoon. Myös koodaus on melko työlästä ja tarkkuutta vaativaa työtä, mutta sen tuloksena on mahdollista saada monenlaisia yhteenvetoja aineiston analyysin tueksi. Tässä esitutkimuksessa ei ole kuitenkaan pyritty ensisijaisesti määrällisiin tuloksiin vaan löytämään Grounded Theoryn mukaisesti avovastausten kommentteista sähköisten viestimien käyttöä kuvaavia teemoja, kategorioita, joita on mahdollista sitten hyödyntää jatkotutkimuksessa, joka toteutetaan kvantitatiivisin mittarein.

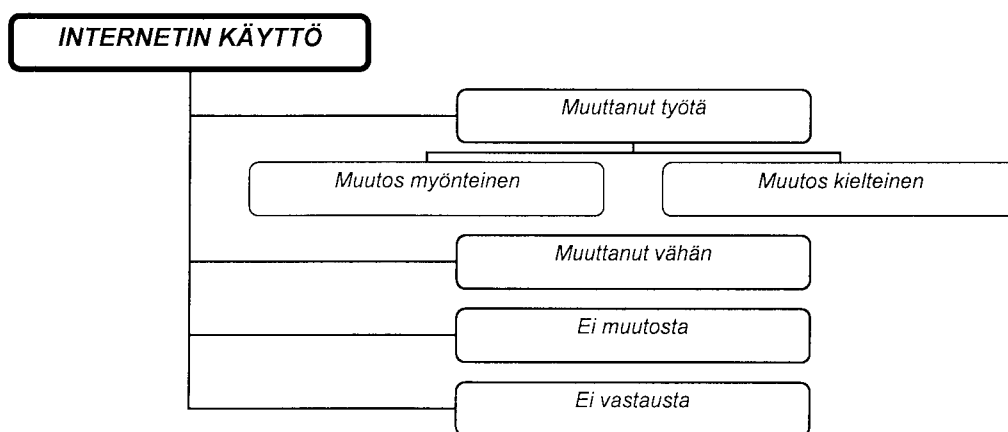
Aineiston luokittelu:

Tietokoneohjelmassa tekstin koodaus on mahdollista tehdä kysymyksittäin tai työstämällä koko tekstiä. Tässä tutkimuksessa ainoastaan kaksi ensimmäistä kysymystä on koodattu erikseen. Muuta tekstiä on käsitelty kokonaisuutena. Tämä johtuu siitä, että vastaajat eivät ole aina pitäytyneet kysymyksen otsikossa vaan saattavat esim. Internetiä koskevan kysymyksen kohdalla puhua sähköpostista tai yleensä sähköisestä viestinnästä. (tulkintasäännöt, liite 6). Ohjelmaan on rakennettu indeksointijärjestelmä, jossa luokitukset ja alaluokitukset on tallennettu hierarkkisen puukaavion mukaisesti solmuihin. Etsimällä eri indeksiviitteitten välisiä kombinaatioita voi löytää vastauksia aineistosta kumpuaviin kysymyksiin sekä testata ennako-oletuksia.

Aineiston koodaus käynnistyi kaikkien avovastausten esilukemisella. Aineistosta nousivat esiin teemat: *Sähköisten viestimien käyttömäärät* sekä *Sähköisten viestimien käytön vaikutus työhön*. Käytön määrää koskevaan kysymykseen luotiin aineiston pohjalta kuusi kategoriaa: *Useita kertoja päivässä*, *Päivittäin*, *Muutaman kerran viikossa*, *Harvemmin*, *Ei koskaan*, *Ei vastausta*. Sähköisten viestimien käytön vaikutus työhön -kohtaan muodostettiin alustavassa luokittelussa pääluokat: *Sähköpostin käytön vaikutus työhön* ja *Internetin käytön vaikutus työhön*. Tämän jälkeen luokittelua tarkennettiin dimensioilla: *Muuttanut työtä*, *Muutos myönteinen*, *Muutos kielteinen*, *Muuttanut vähän*, *Ei muutosta*, *ei vastausta*.

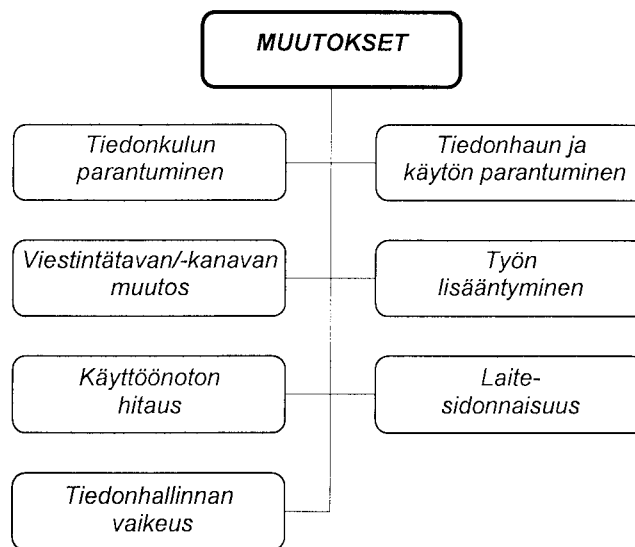


KUVIO 9: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa:
Sähköisten viestimien vaikutus työhön. Sähköpostin käyttö. Luokitus 1a.



KUVIO 10: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa:
Sähköisten viestimien vaikutus työhön. Internetin käyttö. Luokitus 1b.

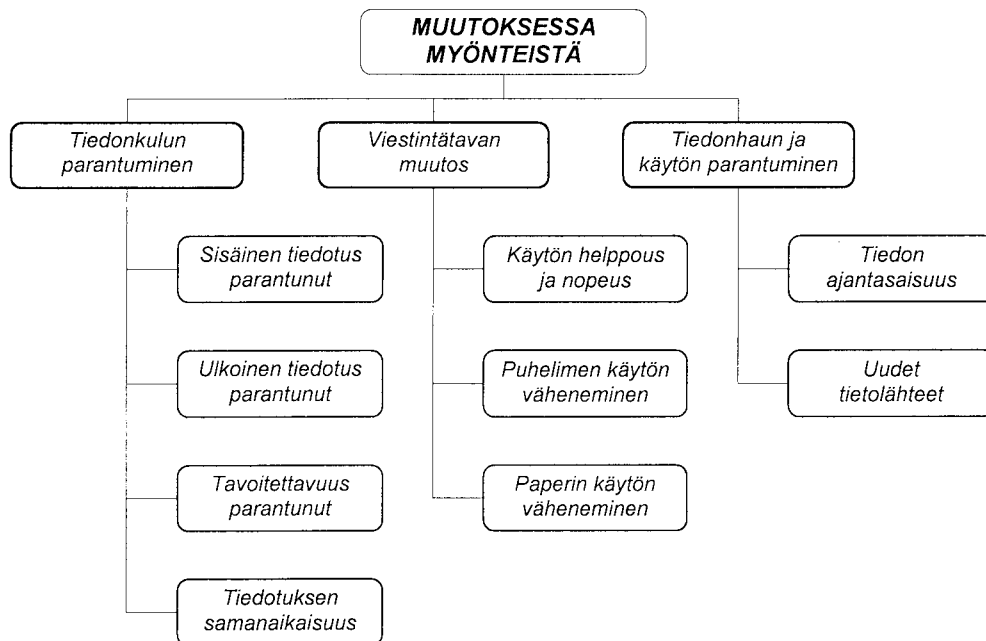
Esilukemisen perusteella tutkijalle muodostui karkea käsitys siitä, mitkä sanat tai ilmiöt esiintyivät vastauksissa usein. Ennen toista luokittelua testattiin tietokoneohjelman avoimella tekstihaulla kysymysten 5 ja 6 vastauksista, onko tutkijan oletus osunut oikeaan. Karkealla tekstihaulla löytyi tärkeitä avainsanoja: helppous (63 % vastauksista), nopeus (41 %), tiedon (50 %); tiedonkulku (6 %), tiedonhaku (6 %), puhelimenkäyttö (30 %), yhteydenpito (25 %), parantunut (20 %), paperinkäyttö (20 %), kontaktit (15 %), tavoitettavuus (21,2 %), joustavuus (6,5 %), tehokkuus (10 %), samanaikaisuus (8 %), liitetiedostot (19 %), arkistointi (10 %). Näiden avainsanojen avulla syntyivät uudet kategoriat: *Tiedonkulun parantuminen*, *Tiedonhaun ja käytön parantuminen*, *Viestintätavan/kanavan muutos*, *Työn lisääntyminen*, *Laitesidonnaisuus*, *Käyttöä hitaus*, *Tiedonhallinnan vaikeus*. Luokitus on jatkettu edelleen jakamalla ilmiöt myönteisiin ja kielteisiin:



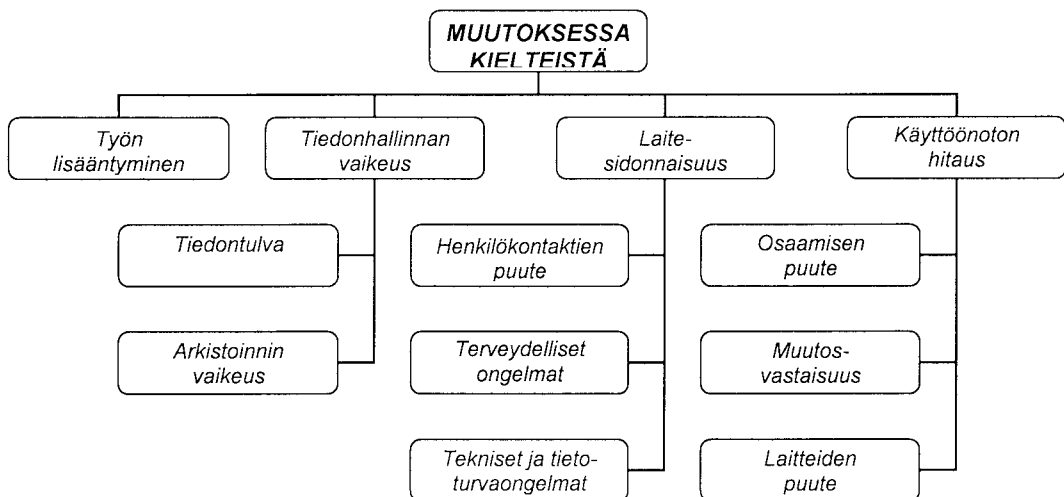
KUVIO 11: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa: Sähköisten viestimien vaikutus työhön. Muutokset. Luokitus 1c.

Aksiaalisessa koodauksessa yhtä luokkaa tarkastellaan intensiivisemmin, koodausta jatketaan yksityiskohtaisemmaksi ja aineisto ryhmitellään uusiin luokkiin ja alaluokkiin. Avoin ja aksiaalinen eivät ole perättäisiä vaan limittäisiä ja toistuvia työvaiheita. Kaikki näihin kategorioihin lukeutuvat maininnat on koodattu, joten samalla vastaajalla voi olla useita eri mainintoja (esimerkiksi sisäinen tiedotus parantunut, ulkoinen tiedotus parantunut, tavoitettavuus parantunut). Myönteisiä muutoksia kuvaavia mainintoja on vastauksissa yhteensä 302, kielteisiä 158. Yhteensä koodattuja mainintoja on 460 kappaletta.

Selektiivisessä koodauksessa tehdään synteesi eli valitaan se näkökulma, jonka ympärille tutkimus rakennetaan. Sen vuoro on siinä vaiheessa, kun tutkijalla on jo edellisten vaiheiden pohjalta kehiteltyjä luokituksia. Niistä valitaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaisin eli ydinluokka, toisin sanoen ratkaistaan, mikä ilmiössä on tärkeintä. (Rantala 2000). Tässä vaiheessa luokkia saatetaan yhdistellä ja luoda kokonaan uusia luokkia (Eskola & Suoranta 1999, 188). Tässä tutkimuksessa selektiivinen koodaus tehtiin yhdistämällä synteeksi esitutkimuksen molemmista osista: koko henkilökunnalle tehdystä kyselytutkimuksesta ja viestintävastaavien ryhmähaastattelusta esille nousee ydinluokat (kuviot 14–19, s. 91–97).



KUVIO 12: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa:
Sähköisten viestimien vaikutus työhön. Muutoksessa myönteistä. Luokitus 2a.



KUVIO 13: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa:
Sähköisten viestimien vaikutus työhön. Muutoksessa kielteistä. Luokitus 2b.

Sähköisten viestimien käyttömäärät:

Sähköpostin käyttö oli varsin yleistä vastanneiden keskuudessa ja käyttö oli myös lisääntynyt merkittävästi edellisestä selvityksestä (1998). Noin 94 % vastaajista käytti sitä useita kertoja päivässä tai ainakin muutaman kerran viikossa. Kohdassa 1 (Useita kertoja päivässä) on mukana runsaasti vastauksia, joissa käyttöä luonnehdittiin: "sähköposti on auki koko ajan" tai "käytän jatkuvasti". Harvemmin kuin viikoittain sähköpostia käytti yhdeksän vastaajaa. Ainoastaan kaksi vastaajaa ei ollut käyttänyt sähköpostia koskaan. (taulukko 1).

TAULUKKO 1: Sähköisten viestimien käyttömäärät:
Kysymys 1: Kuinka usein käytät sähköpostia? Tulokset.

<i>Luokka</i>	<i>Vastaukset/N=155</i>	<i>% /N=155</i>
<i>1. Useita kertoja päivässä</i>	<i>54/155</i>	<i>34,84 %</i>
<i>2. Päivittäin</i>	<i>79/155</i>	<i>50,97 %</i>
<i>3. Muutaman kerran viikossa</i>	<i>12/155</i>	<i>7,74 %</i>
<i>4. Harvemmin</i>	<i>7/155</i>	<i>4,52 %</i>
<i>5. Ei koskaan</i>	<i>2/155</i>	<i>1,29 %</i>
<i>6. Ei vastausta.</i>	<i>1/155</i>	<i>0,65 %</i>

Internetin käyttö sen sijaan oli kyselyajankohtana huomattavasti paljon harvinaisempaa. Vain runsas neljännes vastaajista (27,7 %) käytti Internetiä joka päivä tai useita kertoja päivässä. Harvemmin kuin viikoittain käytti lähes 40 % ja näistä 19 vastaajaa ei ollut käyttänyt Internetiä vielä koskaan. Neljä tärkeintä syytä siihen, miksi vastaaja ei ole käyttänyt Internetiä tai käyttää sitä harvoin, ovat: "En tarvitse työssäni", "En osaa hyödyntää riittävästi työssäni", "Ei ole riittävästi aikaa eikä osaamista". "Ei koskaan" -ryhmässä on mukana vielä muutamia niitä, joilla ei ole päätteitä eikä omaa Internet-yhteyttä. (taulukko 2).

TAULUKKO 2: Sähköisten viestimien käyttömäärät:
Kysymys 2: Kuinka usein käytät Internetiä? Tulokset.

<i>Luokka</i>	<i>Vastaukset/N=155</i>	<i>% /N=155</i>
<i>1. Useita kertoja päivässä</i>	<i>8/155</i>	<i>5,16 %</i>
<i>2. Päivittäin</i>	<i>35/155</i>	<i>22,58 %</i> <i>jatkuu...</i>

<i>jatkuu...</i> 3. Muutamana kerran viikossa	50/155	32,26 %
4. Harvemmin	41/155	26,45 %
5. Ei koskaan	19/155	12,26 %
6. Ei vastausta.	2/155	1,29 %

Sähköisten viestimien käytön vaikutus työhön:

Sama vastaaja on kuvannut yleensä sekä myönteisiä että kielteisiä muutoksia. Sähköposti on vaikuttanut vastaajien työhön olennaisesti tai jonkin verran 92 %:ssa tapauksista, muutokset ovat olleet vähäisiä noin 3 %:lla. Vajaalla 5 %:lla vastaajista sähköposti ei ole vaikuttanut mitenkään päivittäiseen työhön. Lähes kaikki muutoksen kokeneista vastaajista toteavat muutoksen myönteiseksi (98 %), myös kielteisiä piirteitä on maininnut 14 %. Myös Internetin käyttöönotto on muuttanut jokapäiväistä työskentelyä. Kaksi kolmannelta vastaajista oli sitä mieltä, että Internet on muuttanut työtä olennaisesti tai jonkin verran. Noin neljännes vastaajista ei kokenut työnsä muuttuneen mitenkään Internetin myötä tai sillä ei ollut mielipidettä asiasta. "Ei vastausta" -kohdassa ovat mukana myös "En osaa sanoa" -tyyppiset vastaukset. Lähes 98 % muutoksen kokeneista piti sitä positiivisena, yli 8 %:ssa vastauksista on mainittu myös kielteisiä piirteitä. (taulukot 3 ja 4).

TAULUKKO 3: Sähköisten viestimien käytön vaikutus työhön:
Kysymys 3: Kerro, miten sähköpostin käyttö on muuttanut työtäsi? Tulokset.

<i>Luokka</i>	<i>Vastaukset/N=155</i>	<i>% /N=155</i>
1. Muuttanut työtä	142/155	91,61 %
2. Muuttanut vähän	5/155	3,23 %
3. Ei muutosta	7/155	4,56 %
4. Ei vastausta.	1/155	0,65 %

TAULUKKO 4: Sähköisten viestimien käytön vaikutus työhön:
Kysymys 4: Kerro, miten Internetin käyttö on muuttanut työtäsi. Tulokset.

<i>Luokka</i>	<i>Vastaukset/N 155</i>	<i>% /N 155</i>
<i>1. Muuttanut työtä</i>	<i>94/155</i>	<i>60,65 %</i>
<i>2. Muuttanut vähän</i>	<i>21/155</i>	<i>13,55 %</i>
<i>3. Ei muutosta</i>	<i>33/155</i>	<i>21,29 %</i>
<i>4. Ei vastausta.</i>	<i>7/155</i>	<i>4,52 %</i>

Mielenkiintoista on se, että vaikka vastaaja ilmoitti, ettei sähköposti tai Internet ole vaikuttanut mitenkään hänen työhönsä, hän saattoi silti kuvailla seuraavaksi monia asioita työrutiineissaan tai työhön liittyvässä viestinnässä, jotka olivat olennaisesti muuttuneet. (Nämä avovastaukset on kuitenkin huomioitu eriteltäessä myönteisiä ja kielteisiä muutoksia). On ilmeistä, että moni vastaaja on pyrkinyt erottamaan työn substanssin ja työhön liittyvän viestinnän. Erityisesti sisäistä esimies-alaisviestintää, työtovereiden keskinäisviestintää tai esimerkiksi sisäisen kansiojärjestelmän kautta tapahtuvaa sisäistä tiedotusta ei mielletä työhön kuuluvaksi vaan tiedotusta pidetään erillisenä, muun työn ulkopuolisena toimintona. Uusien viestintävälineiden käytön integroiminen osaksi työtä näytti olevan vielä vaikeampaan:

Työaika menee kaikenlaisten yleisten tiedotteiden/ohjeiden ym. lukemiseen.

Sähköposti ei ole varsinaisesti muuttanut työtäni, mutta muuten sähköposti on erittäin hyvä tiedonantaja. Kaikenlaiset toimistonsisäiset ja talon sisäiset asiat tulevat helposti ja selvästi perille.

Myönteiset muutokset:

TAULUKKO 5: Sähköisten viestimien käytön vaikutus työhön:
Myönteistä muutoksessa. Tulokset. Mainintoja yhteensä 302.

<i>Luokka</i>	<i>Maininnat/N=302</i>	<i>% /N=302</i>
<i>1. Tiedonkulun parantuminen</i>	<i>91/302</i>	<i>30,1 %</i>
<i>2. Viestintätavan (kanavan) muutos</i>	<i>122/302</i>	<i>40,4 %</i>
<i>3. Tiedonhaun ja käytön parantuminen</i>	<i>89/302</i>	<i>29,5 %</i>

Vastausten perusteella myönteisiä muutoksia on tapahtunut tiedonkulussa tai yleensä "yhteydenpidossa". Osa on eritelty tarkemmin sisäisen ja ulkoisen viestinnän muutokset. Kolmanneksessa maininnoista oltiin sitä mieltä, että tiedonkulku yleensä on parantunut. Näissä korostettiin erityisesti sisäisessä tiedotuksen parantumisesta: tiedotuksen määrä on lisääntynyt entisestään ja sitä pidetään yleensä hyvänä asiana. Joidenkin vastaajien mielestä parasta on se, että tieto tavoittaa sähköpostilla useita vastaanottajia tai ryhmiä samanaikaisesti.

Yhteydenpito sekä yksiköihin että työtovereihin käy helposti: Myös tuleva tieto on heti käytettävissä (eri ohjeet ja asiakirjat) ja kaikenlainen tiedottaminen käy todella hyvin.

Erityisesti "päätalon" ulkopuolisessa toimipisteessä työskentelevät pitävät viestinnän samanaikaisuutta tasa-arvoa lisäävänä tekijänä, samoin sitä, että tieto tulee suoraan ilman välikäsiä seulontaa.

Olemme nyt Kumpulantiellä tasa-arvoisia.

Tiedon tulkinta jää nyt enemmän omalle vastuulle, kun sitä ei anneta niin paljon valmiiksi jalostettuna.

Tiedon lähettäminen ja vastaanottaminen on nopeutunut ja työ näin tehostunut. Viestintätavan muutos on huomioitu yli 40 %:ssa myönteisistä maininnoista, joissa uusien viestimien käytön helppous, vaivattomuus, tehokkuus ja nopeus mainitaan useimmin. Sekä oma että vastaanottajan tavoitettavuus on lisääntynyt huomattavasti. Ajasta ja virka-ajasta riippumattomuutta pidetään yleensä positiivisena, tosin se on saattanut lisätä myös työtä.

Sähköposti on helppo yhteydenpitoväline myös silloin, kun henkilö ei ole paikalla.

Ketterä väline kaikin puolin.

Parasta ajankäytön parempi hallitseminen ja ajan säästö.

Työni on joustavampaa ja moneen asiaan saan vastauksen heti.

Kynnys asioista tiedottamiseen/kysymiseen on alentunut vaivattomuuden ansiosta.

Vain 10 %:ssa maininnoista ollaan sitä mieltä, että ulkoiset yhteydet ovat parantuneet. Tämä on ymmärrettävää, sillä vastaajien joukossa on runsaasti niitä, joilla on ollut "omassa työssään" toistaiseksi hyvin vähän ulkopuolisia kontakteja ja perinteisen mallin mukaan ulkoinen viestintä on keskittynyt yksiköissä yleensä johdolle ja tiedotuksesta vastaaville henkilöille tai tiimeille. Sähköpostin tai Internetin kautta tapahtuvaa yhteydenpitoa pidetään asiakkaan ja sidosryhmien kannalta tasa-arvoisena tapana. Kaikki saavat saman tiedon yhtä aikaa ja samanlaisena. Myös virka-ajan ulkopuolinen asiointi, esimerkiksi ulkomaille on mahdollista.

Sähköposti on muuttanut oleellisesti viestintää ympäristön kanssa. Antaa vapauksia käsitellä/tehdä asioita ajasta ja paikasta riippumatta. Infon jakaminen usealle taholle samanaikaisesti samansisältöisenä on muuttanut viestintää.

Sähköisten viestimien mukanaan tuoma interaktiivisuus kansalaisten, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden kanssa nähdään myös positiivisena mahdollisuutena:

Säästää aikaa ja rahaa. Ja kun vielä kehitämme omaa toimintaamme, niin voimme siirtyä asiakasyhteisöissä yhä enemmän Internetin käyttöön.

Uudet välineet ovat muuttaneet myös hallinnon viestimistapaa byrokraattisesta virkakielestä ei-muodollisempaan ja "rennompaan". Moni vastaaja pitää sitä hyvänä asiana, mutta tiukan virkakielen käyttöön tottuneen mielestä huolettomampi kielenkäyttö saattaa lisätä myös väärintulkintoja.

Sähköpostiviestissä asian yrittää sanoa mahdollisimman selvästi ja lyhyesti, joten ehkä väärinymmärrysten määrä pienenee.

Vastaanotetun viestin sisältö on molempien osapuolten varmasti todennettavissa, tosin tulkintaerimielisyyksiä saattaa sanomasta olla.

Työn kulku ja viestintätapa on muutenkin muuttunut sähköisten viestimien myötä. Sähköposti korvaa yhä useammin puhelimen, myös paperien monistaminen, postittaminen ja faksaaminen ovat vähentyneet huomattavasti vastaajien mielestä. Sähköpostin liitetiedostojen lähettämisessä säästetään aikaa ja postituskustannuksia. Myös avustavan työvoiman (sihteerit, vahtimestarit) käyttö on vähentynyt. Useissa kommentteissa kerrotaan yhteydenpitorutiinien muuttuneet olennaisesti sekä talon sisäisessä että ulkopuolisessa viestinnässä:

Liitetiedostojen lähettäminen on ihanan helppoa.

Sähköposti on vähentänyt puhelimen käyttöä, kopioiden ottamista ja edelleen postittamista samoin kuin papereiden kerääntymistä pöydälle. Viestittävät asiat saa nopeasti pois käsistään, ei jää muistin varassa olevaa tietoa paino-lastiksi. Turha juoksentelu jää vähemmälle.

Internetin käytössä työvälineenä pidetään myönteisimpänä asiana tiedon hakemisen, saamisen ja löytämisen helpottumista (noin 30 %:ssa maininnoista). Valtiokonttorilaiset käyttävät työssään erityisesti sähköisiä tietokantoja, laki- ja säädöskokoelmia ym. sähköisiä julkaisuja. Niiden suurimpia ansioita ovat ajantasaisuus ja helppokäyttöisyys. Joissakin työtehtävissä käytetään myös muita Internetin tarjoamia palveluja:

E erityisen hyödyllisiä ovat sähköiset lakikokoelmat. Niitä käytän usein ja olen luopunut kokonaan kirjallisten kokoelmien tilaamisesta. Tilastotietoja poimin säännöllisesti ehkä muutaman kerran viikossa.

Yhteystietojen saanti on helpottunut. Korvaa osin puhelinluettelon. Virastojen nettisivuilta löytyy myös faktaa.

Kielteiset muutokset:

TAULUKKO 6: Sähköisten viestimien käytön vaikutus työhön: Kielteistä muutoksessa. Tulokset. Mainintoja yhteensä 158.

<i>Luokka</i>	<i>Maininnat/N=158</i>	<i>% /N=158</i>
<i>1. Työn lisääntyminen</i>	<i>25/158</i>	<i>15,8 %</i>
<i>2. Tiedonhallinnan vaikeus</i>	<i>64/158</i>	<i>40,5 %</i>
<i>3. Laitesidonnaisuus</i>	<i>36/158</i>	<i>22,8 %</i>
<i>4. Käyttöä hitaus</i>	<i>33/158</i>	<i>20,9 %</i>

Yli 40 %:ssa kommentteista pidetään kielteisimpänä muutoksena lajittelemattoman tiedon runsautta sekä tiedon hallinnan ja arkistoinnin vaikeutta. Toisten mielestä tietoa tulee sähköpostin välityksellä yleensäkin liian paljon ja suuri osa on vastaanottajan kannalta turhaa tietoa. Moni vastaaja toivoo lajitteluapua, jonkinlaista keskitettyä palvelua, joka karsisi tiedontulvasta vain häntä itseään koskevan tärkeä tiedon. Jo olemassa olevaa sähköistä toimistojärjestelmää (sisäiset kansiot) pidetään periaatteessa hyvänä, mutta sen sisältämän tiedon hallintaan kaivattaisiin niin ikään apuvälineitä. Osa vastaajista toivoisi myös sähköpostin (erityisesti jakelulistojen) käyttöön enemmän "kuria", uuden kulttuurin luomista, jonkinlaista sähköpostietikettiä, jota myös noudatettaisiin.

Tiedontulva tuntuu valtavalta. On vaikea hahmottaa, mikä koskee minua, mikä pitäisi säilyttää. Vaikea valinta poistamisen ja säilyttämisen välillä – vai pitäisikö sittenkin ottaa paperille.

Tällaiset kommentit kertovat uuden työtavan omaksumisen vaikeudesta. Tärkeä paperi ei enää tulekaan suoraan omalle pöydälle linjaorganisaation kautta vaan työntekijän on itse päätettävä, arvotettava, mikä osa saapuneesta informaatiosta on työn kannalta oleellista ja mikä niin tärkeää, että se on välitettävä mahdollisesti vielä eteenpäin muille tiedoa tarvitseville. Lajitteluavun ja ohjeistuksen tarpeeseen saattaa olla todellista aiheita joissakin tapauksissa, mutta suurimpana syynä lienee kuitenkin pelko ja epävarmuus, joka liittyy sähköisen tiedon vastaanottoon, käsittelyyn, välittämiseen ja jatkojälöstämiseen. Epäröinti on ymmärrettävää, koska työntekijän aktiivinen ja oma-aloitteinen rooli, joka kuuluu olennaisena osana sähköiseen viestintään, ei ole perinteisen hallintokulttuurin mukaista.

Tekniikan nopea kehitys ja Internetin tarjoamat mittaamattomat tietovarastot aiheuttavat joidenkin vastaajien mielestä jo riittämättömyyden ja ahdistuksen tunnetta, toiset ihastelevat huikeita tulevaisuuden näkymiä. Kuitenkin vain 16 % vastaajista mainitsee työn varsinaisesti lisääntyneen sähköpostin tai Internetin käytön myötä.

Yleissivistyksen merkitys on korostunut ja tiedontuska kasvanut. Kehitystyössä työskentelevänä joutuu tekemään rajauksia entistä suurempien otsikoiden alle.

Oman riittämättömyyden tunne, kun tuntuu että ei hallitse teknisiä apuvälineitä ja on aina se, joka seuraa ja yrittää pysyä perässä, eikä koskaan se joka keksii ja vie asioita eteenpäin.

Parasta: näky, että koko maailma on avoinna edessä.

Ero entiseen vain siinä, että tietää jossakin aineiston paljoudessa olevan paljon käyttökelpoista tietoa.

Suurin osa valtiokonttorilaisista oli kyselyhetkellä jo varsin tottunutta koneelliseen ja sähköiseenkin maailmaan. Nuorimmat vastaajat ovat käyttäneet jo koko työhistoriansa ajan sähköisiä viestimiä eivätkä vanhemmatkaan työntekijät enää luopuisi työtä helpottavista uusista välineistä. Ainakaan kyselyyn vastanneiden keskuudessa ei ole havaittavissa suurempaa muutosvastarintaa – päinvastoin:

Ei ole kokemusta ajalta ennen sähköpostia.

En luopuisi sähköpostista.

Laitesidonnaisuutta ja sen mukanaan tuomia ongelmia ei koeta kovin ongelmallisiksi. Noin 14 %:ssa maininnoista pidetään kuitenkin negatiivisena asiana sitä, että viestintä on muuttunut lähes pelkästään sähköisesti tapahtuvaksi ja vähentänyt henkilökohtaiset kontaktit sekä työpaikalla että talon ulkopuolella lähes olemattomiin. Muutamassa vastauksessa (viisi) mainittiin päätetyöskentelyn aiheuttamat terveydelliset haitat. Yhtä harva oli huolissaan teknisistä ja tietosuojaongelmista (molemmista neljä vastausta).

Joskus puhelinkontaktit tuntuvat mielekkäämmiltä.

Sähköposti on hyvä väline, mutta sen käyttö ei saa jäädä ainoaksi kommunikoinnin välineeksi. Henkilökohtaisia kontakteja pitää vaalia edelleen, puhelin on edelleen tärkeä kommunikoinnin väline.

Kommunikoidaan enää koneen välityksellä.

Uusien välineiden käyttöönoton hitaus harmitti osaa vastaajista. Runsaassa 20 %:ssa maininnoissa kuvataan kielteisimpinä asioina joko omaa osaamattomuutta tai sitä, että kaikki eivät osaa tai halua hyödyntää sähköisiä välineitä riittävästi. Valtio-konttorissa oli tuolloin myös ryhmä työntekijöitä, joilla ei ollut omia mikrotyöasemia. Sitä pidettiin luonnollisesti huonona asiana.

Puutteena on se, että koko Valtio-konttorin puitteissa ei riittävästi tiedos-teta/olla perillä kaikista niistä käytännön mahdollisuuksista, joita järjestelmä jo nykyisellään tarjoaa. Oletan, etten ihan täysipainoisesti osaa näitä ohjelmia käyttää eli pitäisi löytää aikaa tutustua paremmin ohjelmiin.

En ole ehtinyt opetella kunnolla käyttöä.

Ärsyttää, kun sähköpostia ei käytetä, vaikka sellainen on henkistä laiskuutta.

Naapurin hitaus vastauksen antamisessa stressaa (kaikki eivät pidä sähköpos-tia koko ajan auki tai eivät ole samanlaisia salamavastaajia kuin minä).

Edellä kuvatut lausumat ovat *normatiivisia*. Normatiivisille lausumille on tyypillistä oman toiminnan häpeily, selittely ja puolustautuminen tai toisen henkilön nuhtelemi-

nen tai kehoitus johonkin toimintaan. Normatiiviset käsitykset näkyvät myös siten, että henkilö selittää toimivansa vallitsevan normin mukaan, noudattavansa jotakin moraalista periaatetta. (Alasuutari 1999, 224–225). Tutkittavat lausumat antavat selkeästi viitteitä normin olemassaolosta ja myös sen toteutumisesta vallitsevasta ristiriidasta. Ne osoittavat, että sähköisten viestimien käyttöä pidetään työyhteisössä yleisesti hyväksyttävänä ja suositeltavana asiana. Ne työntekijät, jotka eivät jostakin syystä toimi näin, tuntevat toimivansa normia vastaan ja ne, jotka toimivat, korostavat oman toimintansa "oikeellisuutta" paheksuen niitä, jotka eivät täytä normia. Tutkija näkee normatiivisten lausumien esiintymisen merkinä uuden teknologian käyttöönottovaiheeseen olennaisesti kuuluvana ilmiönä: vanhan ja uuden kulttuurin väliselvittelystä. Niitä työntekijöitä, jotka tuntevat toimivansa "väärin" pitäisi tällaisessa tilanteessa tukea erityisesti koulutuksen ja ohjauksen avulla.

3.2.2 Viestintävastaavien ryhmähaastattelu

Tutkimushetkellä Valtiokonttorissa yhtymätason viestinnästä vastasi viestintäpäällikkö apunaan toimitussihteeri, kolmessa suurimmassa yksiköissä oli lisäksi omat tiedottajansa ja pienemmissä yksiköissä oman toimensa ohella viestinnästä vastaavat henkilöt. Nämä muodostivat viestintävastaavien työryhmän, joka kokoontui kerran kuukaudessa. Kaikki seitsemän viestintävastaavaa ovat olleet myös keskeisissä rooleissa sähköisen viestinnän eri hankkeissa.

Sähköisten viestimien käyttöä kartoittaneen kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että sähköiset viestimet ovat muuttaneet sekä sisäistä keskinäisviestintää että ulkoista asiakas- ja sidosryhmäviestintää yleensä myönteiseen, mutta joissakin tapauksissa myös kielteiseen suuntaan. Ryhmähaastattelun tarkoituksena oli selvittää tiedottajien näkemyksiä siitä, miten sähköiset viestimet ovat heidän mielestään muuttaneet oman lähityöyhteisönsä sisäistä keskinäisviestintää, esimies-alaisviestintää, asiakas- ja sidosryhmäviestintää sekä heidän omaa työtään viestijöinä. Nämä asiat muodostavat kolmannen luokituksen ydinluokat, joita käytetään sekä haastattelun kysymysten asetelussa että tulosten tulkinnassa. Haastatteluaineisto esiluettiin ja sen pohjalta muodostettiin pääluokat: *Muutokset keskinäisviestinnässä*, *Muutokset asiakas- ja sidosryhmäviestinnässä*, *Muutokset esimies-alaisviestinnässä*, *Verkkoajan tiedottajan taidot*, *Vastaanottajan taidot* (selektiivinen koodaus, luokitus 3a). Kohdat 1–3 jaettiin ensin alakategorioihin: *myönteisiin* ja *kielteisiin muutoksiin* ja edelleen aineistosta esiin nousseisiin dimensioihin. (luokitus 3b–3f). Aineistolähtöisen kvalitatiivisen analyysin lisäksi haastattelija on käyttänyt myös havainnointimenetelmää itse haastattelutilanteessa. Kaikki haastattelussa esiin tulleet maininnat on kirjattu ja niitä pidetään samantarvoisina huolimatta siitä, onko niitä yksi vai useampia. Kvantitatiivisia vertailuja tai yhteenvedoja ei ole tehty.

3.2.2.1 Ryhmähaastattelun toteutus ja tulokset

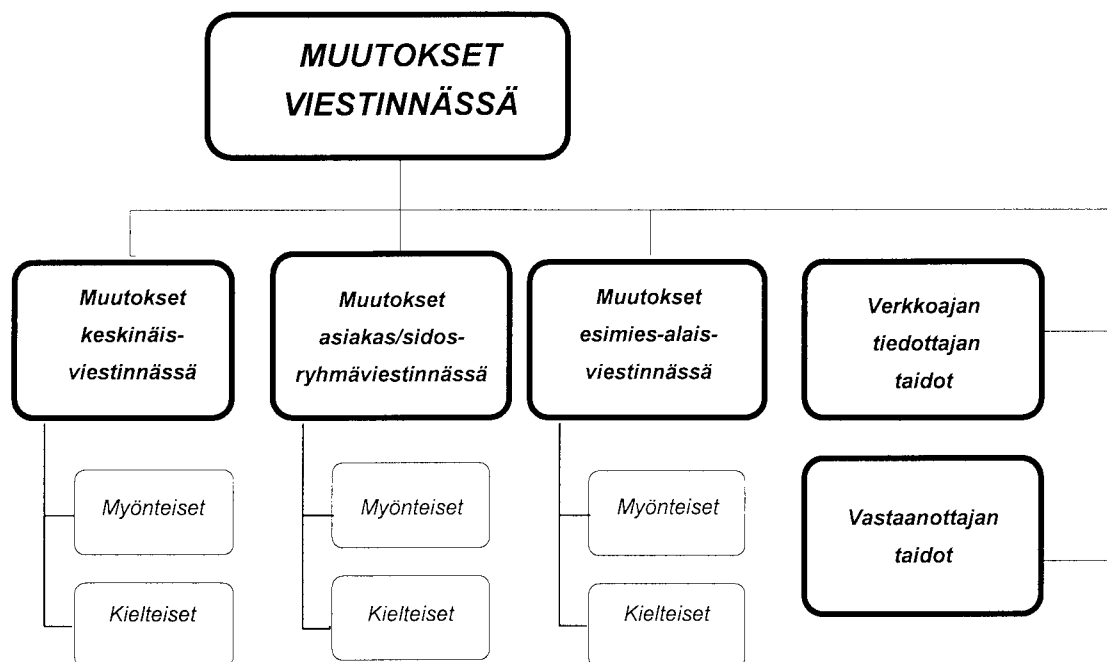
Haastateltaville lähetettiin kyselylomake (liite 3) sähköpostilla etukäteen ja he tutustuivat keskustelun aihepiireihin ennakkoon. Haastattelu pidettiin 8.5.2000. Haastattelu nauhoitettiin. Kyselylomake oli osittain strukturoitu, osittain avokysymyksistä koostuva. Taustatietoina kysyttiin sukupuolta, ikäryhmää (alle 35 v/ 36–45 v/ 46–55 v/ yli 56 v) ammattiryhmää (johto/asiantuntija/toimihenkilö) sekä yksikköä. Haastateltavat tutustuivat kysymyksiin etukäteen:

1. Onko työtovereiden välinen keskinäisviestintä muuttunut mielestäsi sähköisten viestimien (sähköposti, Internet) myötä? Jos on, miten?
2. Onko asiakas/sidosryhmäviestintä muuttunut mielestäsi sähköisten viestimien (sähköposti, Internet) myötä? Jos on, miten?
3. Onko esimies-alaisviestintä muuttunut mielestäsi sähköisten viestimien (sähköposti, Internet) myötä? Jos on, miten?
4. Minkälaisia taitoja sähköinen viestintä edellyttää tiedottajalta?
5. Minkälaisia taitoja sähköinen viestintä edellyttää vastaanottajalta?

Aihepiirit käytiin ryhmähaastattelussa läpi kohta kohdalta ja jokaisesta virisi vilkasta keskustelua. Viestintävastaavilla oli selvästi yhteneväisiä näkemyksiä sähköisten viestimien käytöstä ja vaikutuksista viestintään sekä tiedottajalta vaadittavista taidoista sähköisessä maailmassa. Kaikki näkivät kehityksessä sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä. Enemmän kuin haastateltavan ikä- tai ammattiryhmä, tuloksiin näyttää vaikuttavan yksikössä vallitseva viestintäkulttuuri. Eri yksiköiden väliset viestintäkulttuurin erot (omat alakulttuurit) nousivat esiin hämmästyttävän selvästi. Se, mitä yhdessä yksikössä pidettiin jälkeenjääneisyytenä ja kehityksen jarruna, nähtiin toisessa yksikössä positiivisena asiana. Se, minkä toinen koki muutosvastarintana, on toisen mielestä myönteistä, rauhallista etenemistä ja vanhojen arvojen vaalimista.

Ryhmähaastattelussa oli mukana kolme naista ja neljä miestä. Kaksi edusti johtoa, kaikki muut olivat asiantuntijoita. Haastateltavat jakautuivat eri ikäryhmiin seuraavasti: yksi yli 55-vuotias, kolme 46–55-vuotiasta ja kolme 36–45-vuotiasta. Alle 35-vuotiaita ei haastateltavien joukossa ollut. Koska haastateltavia oli vain seitsemän ja ryhmä ammattitaustaltaan hyvin homogeeninen, ikämuuttujan merkitys näyttää vähäiseltä.

Myönteiset ja kielteiset muutokset:



KUVIO 14: Sähköiset viestimet Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä - haastattelututkimus. Muutokset viestinnässä. Luokitus 3a.

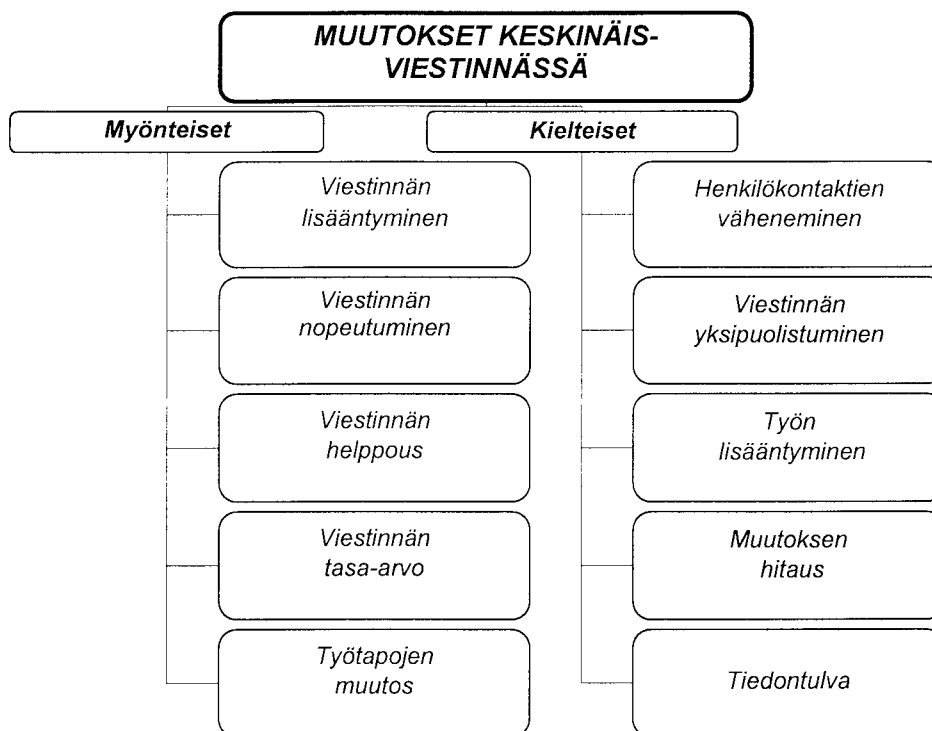
Viestinnästä vastaavien haastattelun tulokset eivät poikkea juuri lainkaan koko henkilökunnalle tehdystä kyselytutkimuksesta vaan *vahvistavat* omalta osaltaan sen tuloksia. Tiedottajien vastauksissa korostuvat luonnollisesti enemmän viestintää koskevat käsitykset ja heillä on yleensäkin selkeämpi kuva työyhteisönsä viestinnän suhteista muuhun toimintaan. Kaikki haastateltavat viestintävastaavat olivat sitä mieltä, että sähköinen viestintä on *lisännyt* yleensä *kaikenlaista viestimistä* ja yhteydenpitoa. Tiedon välittäminen talon sisällä on helppoa ja nopeaa. Työrutiinit ovat tehostuneet. Erilaisia sähköpostin jakelulistoja on helppo käyttää ja isojenkin tiedostojen lähettäminen liitetiedostona on sujuvaa. Tiedottajien mielestä *avoimuus ja tasa-arvo* ovat lisääntyneet sisäisessä tiedonkulussa. Maksimaalinen avoimuus on mahdollista saavuttaa lähettämällä hyvin ajoitettu viesti samaan aikaan samanlaisena usealle vastaanottajalle käyttämällä vielä avoimia jakelulistoja, joista lukijalle selviää myös kaikki muut vastaanottajat.

Eniten sähköiset viestimet ovat muuttaneet tiedottajien mielestä *keskinäisviestinnän työtapoja*. Yksiköiden väliset *kulttuurierot* näkyvät myös selvästi. Toisissa sähköposti on yhä useimmin korvannut postin, puhelimen ja henkilökohtaisen kontaktin. Kehitys on ollut nopeinta niissä yksiköissä, joista on perinteisestikin ollut eniten yhteyksiä muihin yksiköihin ja talosta ulospäin. Sähköpostia käytetään apuna tietojen välityksessä, nopeassa ajatustenvaihdossa, aivoriihi-tyyppisessä työskentelyssä, verkko-palavereissa sekä tiimiorganisaation työvälineenä. Toimistojärjestelmän sähköinen kalenteri taas mahdollistaa tehokkaat ja nopeat kokousjärjestelyt verkon välityksellä. Sisäisen verkon runsasta tietovarastoa on mahdollista hyödyntää myös esimerkiksi uuden työntekijän koulutuksessa. Toisaalta niissä yksiköissä, joilla on ollut vähemmän yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa, muutos koettiin vähäisenä. Asiat hoituvat pitkälti vanhoja kanavia pitkin, yleensä puhelimella tai henkilökohtaisin kontaktein. Sähköpos-

ti, puheposti ja sisäinen toimistojärjestelmä koetaan välineinä, jotka ovat tulleet vanhojen rinnalle, mutta jotka eivät korvaa vielä vanhoja. Sähköisten viestimien käyttöönotto on hidasta ja niiden yleistymistä jarruttavat yleinen muutosvastaisuus ja tunne siitä, että ei hallita riittävästi välineiden käyttöä. Tulokset osoittavat, että pelkkä uuden viestintävälineen käyttöönotto ei riitä muuttamaan vallitsevaa kulttuuria, ellei muutosta *tueta työprosessien muutoksilla, koulutuksella ja muilla esimiesten toimenpiteillä*.

Sähköisten viestimien käytön yleisyys on tuonut mukanaan myös varjopuolia. Erään tiedottajan mielestä pitkälle viety sähköpostin käyttö ja tehokkuuden tavoittelu on *vähentänyt henkilökontaktit* joissakin tapauksissa lähes minimiin. Jos työtoveria tai esimiestä ei kohtaa viikkoon kahteen muuta kuin sähköisesti, saattaa työpaikan sosiaalinen verkostokin olla vaarassa. Erityisesti tiedottajat, jotka työskentelevät usein johdon tai kiireisten asiantuntijoiden kanssa, tunnistivat tämän kehitystrendin. Tässäkin tapauksessa erot eri yksiköiden välillä olivat suuria: toisissa yksikössä esimiehet viestivät lähes yksinomaan sähköisesti, toisissa muutosta entiseen ei juuri ollut näkyvissä. Yksimielisiä oltiin myös siitä, että sähköiset viestimet ovat *lisänneet tiedottajan työtä*, mutta ovat tuoneet mukanaan myös uusia *mahdollisuuksia monipuoliseen viestimiseen* (tiedon kohdentamiseen, tehokkaampaan jakeluun). Sähköpostin jakelulistoja käytettiin tiedottajien mielestä kriittikittävästi: liian moni asia lähetetään tiedoksi liian monelle. Myös "kevytviestintä" on lisääntynyt. Seurauksena on viestisuma, jonka purkamiseen menee runsaasti päivittäisestä työajasta.

Haastattelun aikana tiedottajat korostivat usein sitä seikkaa, että sähköposti ei sovi kaikkeen tiedottamiseen eikä se saa korvata kokonaan muita viestintäkanavia. *Viestintävälineiden käyttö on yksipuolistunut* siinä määrin, että se ei ole aina edes tarkoituksenmukaista. Virallinen tai epävirallinen kasvokkainviestintä on erittäin tärkeää työilmapiiriin ja yhteisökulttuurin kannalta. *Tavoitettavuutta* pidettiin yhtenä sähköpostin tärkeimmistä ominaisuuksista. Moni asia hoituu kuitenkin edelleen yhtä nopeasti puhelimella (kiireisimmät puhepostilla) tai käymällä naapurin työhuoneessa. Samalla hoidetaan sosiaalisia suhteita ja tarkistetaan, että työtoveri ei ole kokonaan "muumi-oitunut" tietokoneensa ääreen. On myös asioita, joiden hoitamiseen sähköposti ei sovi haastateltavien mielestä ollenkaan. Mitään henkilökohtaista asiaa, edes työhön liittyvää, ei saisi välittää sähköpostilla. Tällaiset asiat on korrektia hoitaa edelleen puhelimella tai mieluummin henkilökohtaisesti tapaamalla. Tiedottajat suhtautuvat myönteisesti sähköpostin välityksellä käytäviin työpalaverihin, joissa "heitellään" nopeita kommentteja, kysymyksiä, vastakysymyksiä ja vastauksia. Sen sijaan palaverit ja kokoukset, joissa tehdään päätöksiä ja joissa on tärkeää keskustellen päästä yhteiseen tulokseen, on henkilökohtainen läsnäolo tärkeää. Näissä tapauksissa sähköposti ei voi korvata koskaan osallistujien spontaaneja mielipiteitä, persoonallisia äänenpainoja, tunteita, ilmeitä, eleitä ja muuta sanaton viestintää.



KUVIO 15: Sähköiset viestimet Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä -haastattelututkimus. Muutokset keskinäisviestinnässä. Luokitus 3 b.

Vaikka henkilökohtaisen kasvokkainviestinnän väheneminen on tosiasia monissa yksiköissä, rinnalla kulkee myös toisenlainen mielenkiintoinen kehityssuunta. Yksiköissä, joissa työskennellään tiimeissä, muutos on tasaisempi. *Tiimiorganisaatio* siis *tasoittaa* sähköisen toiminnan mukanaan tuomia *kielteisiä vaikutuksia*. Sähköpostia käytetään tiimityökaluna, mutta koska tiimiorganisaatiossa työskennellään tiimihuoneissa, läheisessä kontaktissa muihin ryhmän jäseniin, siinä toimii myös kasvokkainviestintä.

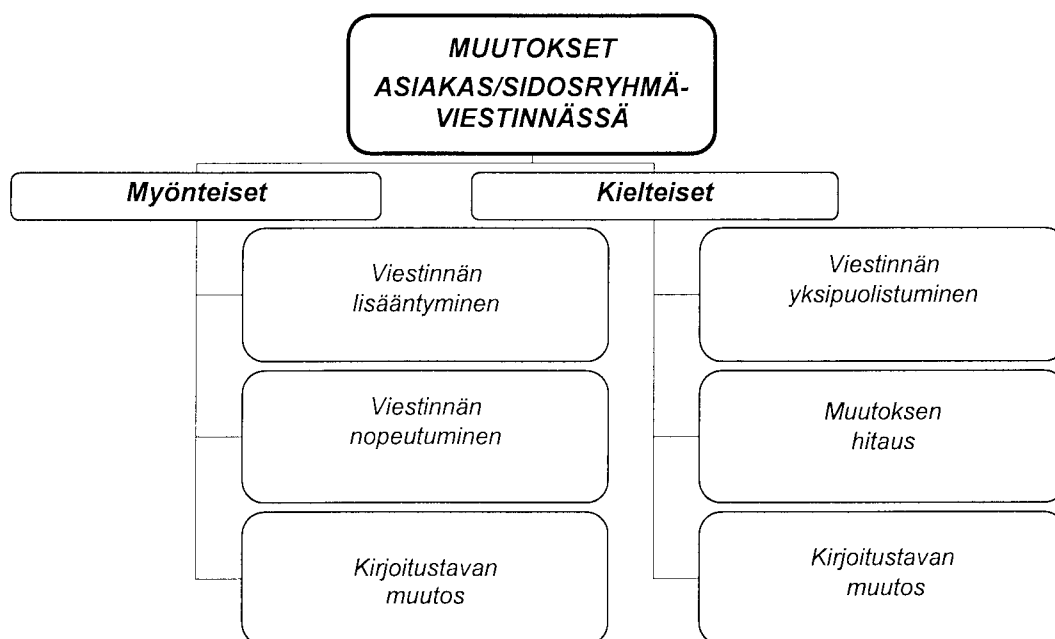
Muutokset asiakas/sidosryhmäviestinnässä:

Sähköpostin ja Internetin välityksellä tapahtuvan asiakaspalvelun ja sidosryhmäsuhteitten hoidon kehityksessä oli tiedottajien mielestä näkyvissä kaksi tärkeätä kehityssuuntaa. Yksiköissä, jossa on perinteisesti ollut runsaasti talon ulkopuolisia kontakteja, kehitys on vienyt kohti yhä pidemmälle menevää *segmentoitumista ja interaktiivisuutta*, jopa reaaliaikaista palvelua. Niitä yhteistyökumppaneita, joilla itsellään on valmiudet sähköisiin ratkaisuihin, palvelevat jo nyt sähköisesti, mutta palvelujen tarjonnassa on otettava edelleen huomioon myös ne asiakkaat ja sidosryhmät, joilla näitä valmiuksia ei ole. Tämä lisää tietysti kustannuksia ja hidastaa organisaation sähköisten palvelujen kehittämistä.

Yhteistyökumppaneilla, etenkin kunnissa ja myös valtionhallinnon sisällä, on huomattavia *eroja sähköisten viestimien käytössä*. Tiedottajien mielestä tässäkin on kysymyksessä työpaikkojen väliset viestintäkuluttuurin erot. Niissäkin tapauksissa, joissa laitteita ja valmiuksia on, asiat hoidetaan käytännössä kuitenkin mieluummin vanhalla

totutulla tavalla. Tiedottajien mielestä esimerkiksi sähköpostin tarjoamia mahdollisuuksia viestintäkanavana ei vielä osata tai haluta hyödyntää. Oman ongelmansa muodostavat tietysti monet *lainsäädännölliset ja tietosuojaan liittyvät* asiat. Lainsäädäntö ei ole pysynyt sähköisen kehityksen tahdissa ja asiakirjojen lähettäminen sähköisesti ei onnistu vielä sähköisen allekirjoituksen puuttuessa. Organisaatiossa on kuitenkin valmistauduttu sähköiseen asiointiin tarjoamalla asiakkaille mahdollisuuden tulostaa ja useissa tapauksissa myös täyttää lomake tietokoneen ruudulla ja postittaa se allekirjoitettuna. Muutamilla yksiköillä on myös kokonaan sähköisesti toimivia Internet-lomakkeita.

Sähköinen palvelu säästää aikaa, tehostaa asiakaspalvelua ja nopeuttaa tiedonkulkua organisaation ja asiakkaiden välillä, mutta palvelujen suunnittelu ja asiakasryhmittäin räätälöinti lisää myös työtä, muuttaa työnsäilyä ja toimintatapoja. Ennen pitkää sillä on vaikutuksensa myös organisaatioon ja yleiseen viestintäkulttuuriin sekä talon sisällä että vastaanottajaorganisaatiossa, uskovat tiedottajat. Negatiivisena kehityspiirteenä he pitivät myös sitä, että viestintä muuttuu sähköistyessään kasvottomammaksi ja etäämmäksi myös asiakkaan ja yhteistyökumppanin suuntaan, kun puhelinkontaktitkin käyvät yhä harvinaisemmiksi.

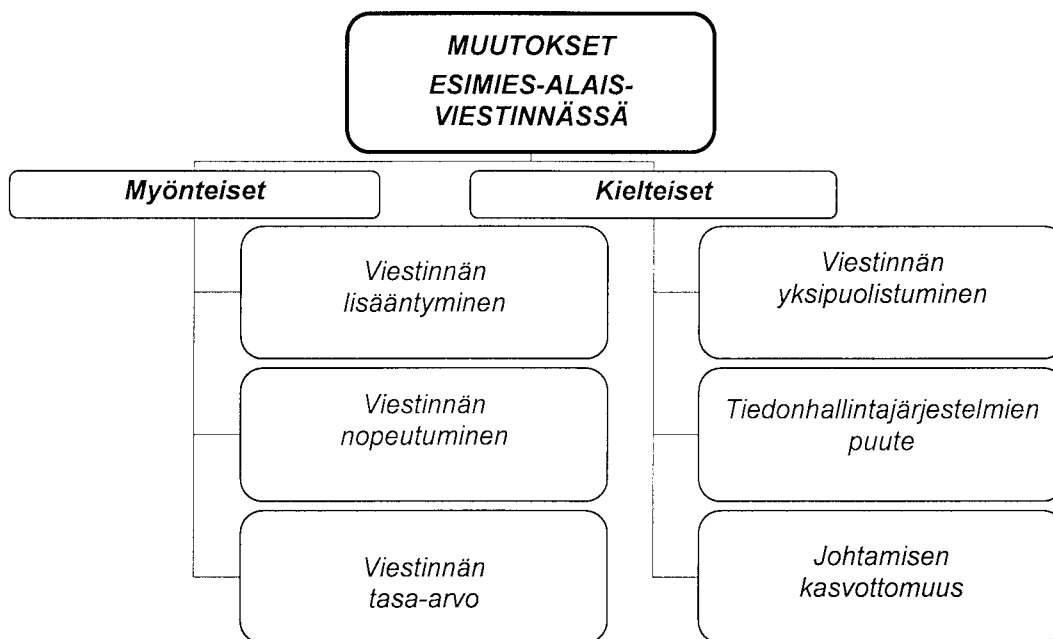


KUVIO 16: Sähköiset viestimet Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä – haastattelututkimus. Muutokset asiakas-/sidosryhmäviestinnässä. Luokitus 3c.

Muutokset esimies-alaisviestinnässä:

Myös esimies-alaisviestinnän koetaan lisääntyneen kaikissa yksiköissä ja sitä pidettiin periaatteessa hyvänä asiana. Ylin johto ja yksikköjen esimiehet lähettävät runsaasti tietoa "tiedoksi" laajoina jakeluin, sähköpostin välityksellä, myös asioista, joista aikaisemmin tiedotettiin valikoidulle pienemmälle piirille. Tämä on tietysti lisännyt avoimuutta ja tasa-arvoa. Mitalin toinen puoli on se, että tiedoksi tulleita asioita ei käsitellä

eikä "selitetä" yksiköissä sen kummemmin vaan ne hautautuvat toimistojärjestelmän kansioihin siellä jo ennestään olevan muun runsaan tiedon joukkoon. Esimiesten ja tiedottajien suurena haasteena on kehittää aitoa *tietojohtamista* ja tiedon rationaalista käyttöä työn tukena luomalla sisäisen tiedotuksen avuksi *tiedonhallintajärjestelmä*, jotta sekä arkistointi että tiedon nopea kierrätys olisivat mahdollisia. Tiedottajat odottivat ongelmaan ainakin osittaista ratkaisua suunnitteilla olevasta sisäisestä intranet-verkosta. Kielteisenä koetaan myös se, että joissakin tapauksissa johtaminen on muuttunut entistä etäisemmäksi ja kasvottomammaksi. Tämä ei johdu tiedottajien mielestä kuitenkaan pelkästään sähköisen viestinnän mukaan tulosta vaan siitä, että myös esimiesten työmäärä on kasvanut eikä heille jää riittävästi aikaa henkilöjohtamiseen.



KUVIO 17: Sähköiset viestimet Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä -haastattelututkimus. Muutokset esimies-alaisviestinnässä. Luokitus 3d.

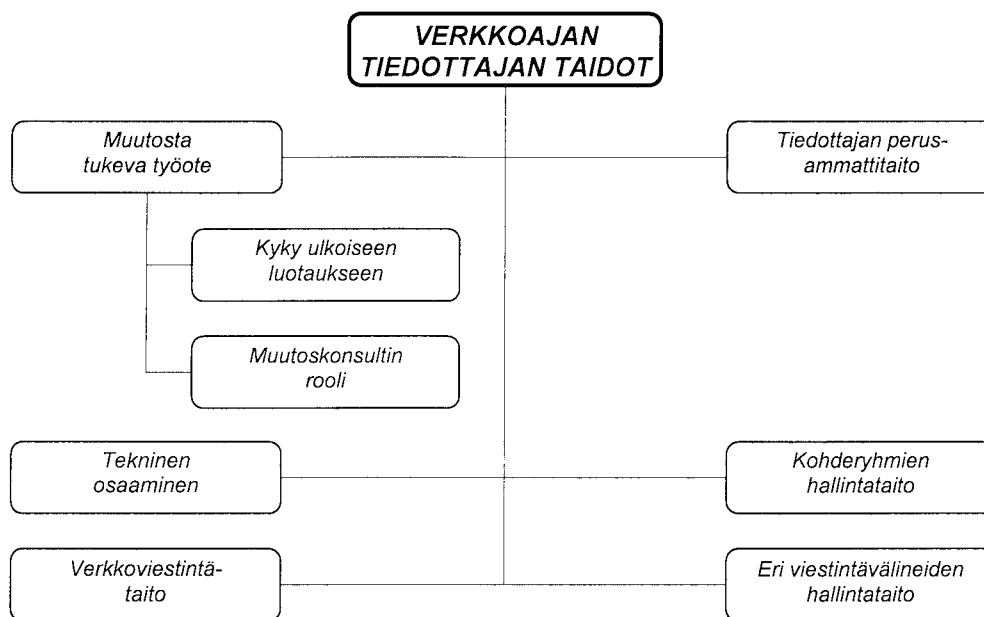
Sähköisen viestinnän vaatimat uudet taidot:

Haastatellut viestintävastaavat olivat yksimielisiä siitä, että tiedottajalta vaaditaan perinteisten viestintätaitojen lisäksi myös erilaisia tai kokonaan uusia taitoja pystyäkseen hoitamaan hyvin sähköisen viestinnän eri osa-alueita. Heidän mielestään tärkeintä on, että tiedotuksesta vastaavalla ammattilaisella tai oman toimensa ohella tiedotustehtäviä hoitavalla on *aktiivinen, muutosta tukeva työote*. Tiedottajan on oltava viestinnän *moniosaaja*: seurattava kehitystä, luodattava ympäristöä ja aistittava herkästi erityisesti sähköisessä maailmassa tapahtuvia muutoksia. Hän on eräänlainen *muutoskonsultti*, joka esittelee ja testaa työyhteisössä mielestään kiinnostavia uusia asioita. Hän hallitsee eri viestintävälineiden käytön ja osaa ratkaista käytännön kokemuksiin tai tutkimuksiin perustuen, milloin ja minkälaiselle kohderyhmälle tarvitaan sähköistä, milloin

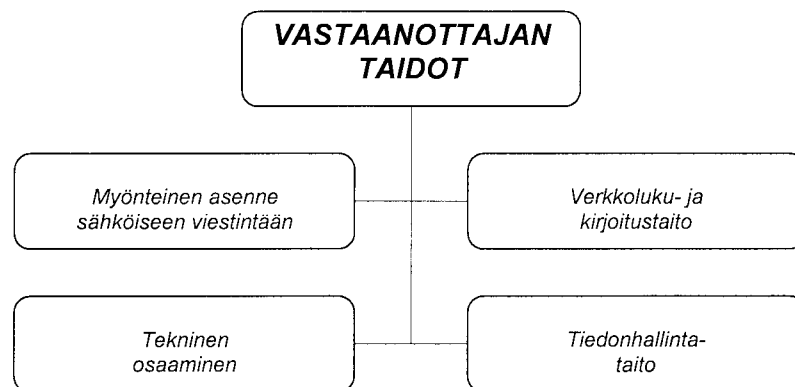
ja mille perinteistä kanavaa. Myös järjestelmien ja ohjelmien teknistä osaamista on oltava jonkin verran.

Kansainvälistyvässä viestintäympäristössä tiedottajan on hyvä osata sujuvan suomen kielen lisäksi myös muita vieraita kieliä, Internet-maailmassa erityisesti englantia. Vanhojen taitojen lisäksi sähköinen maailma vaatii kokonaan uutta tekstien ajattelutapaa, uutta luku- ja kirjoitustaitoa, *verkkokirjoitustaitoa*. Viestintävastaavat korostivat, että jokaisen verkkoon kirjoittavan on syytä opiskella hypertekstin kirjoittamista. Myös tällaisen tekstin lukeminen, jalostaminen ja hyödyntäminen vaativat harjaantumista. Verkkotekstin lisäksi Internet-sivuille on mahdollista työstää runsaasti muutakin materiaalia: esimerkiksi sähköisesti toimivia kysely-, palaute- ja tilauslomakkeita tai kuva-, animaatio- ja videomateriaalia, joiden suunnitteluun osallistuminen ja käyttäminen vaativat niin ikään erityisosaamista.

Jos viestinnän vastaanottajalta puuttuvat perusedellytykset: myönteinen asenne sähköiseen toimintaan ja välineen tekninen hallinta, sekä sähköinen asiointi että sähköinen viestintä työyhteisön sisällä kangertelevat. Haastattelun perusteella näyttää siltä, että suhtautumisessa uusien välineiden käyttöönottoon ja niiden teknisessä hallinnassa on eri käyttäjien välillä suuriakin eroja. Toiset ovat ottaneet muutoksen vastaan hyvin positiivisesti ja innostuneesti, toisten keskuudessa esiintyy vielä melkoisesti muutosvastaisuutta. Tilanne on samanlainen niin sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä. Jotta sähköinen asiointi olisi toimivaa ja sujuvaa, vaaditaan Internet-palvelun käyttäjältä ja verkkoviestinnän vastaanottajalta aivan samoja uusia taitoja kuin sähköisen viestin lähettäjältä. Tiedottajien mielestä palvelun käyttäjän on osattava valita viestien ja palvelujen tulvasta olennainen, osattava "lukea verkkoa" ja pystyttävä eteneämään verkkotekstissä loogisesti ja halutessaan myös reagoimaan viestiin, toisin sanoen, käyttämään tarjolla olevaa sähköistä palvelua.



KUVIO 18: Sähköiset viestimet Valtionhallinnon sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä -haastattelututkimus. Verkkoajan tiedottajalta vaadittavat taidot. Luokitus 3e.



KUVIO 19: Sähköiset viestimet Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä -haastattelututkimus. Vastaanottajalta vaadittavat taidot. Luokitus 3f.

3.3 Sähköisten viestimien käyttö muissa valtion virastoissa: vertailua

Valtiokonttorin sähköisten viestimien käyttöä verrataan seuraavassa muiden virastojen tilanteeseen. Aluksi tarkastelemalla valtion virastojen ja laitosten henkilöstöasianhoitajien sekä kunnissa toimivien opettajien palkanlaskijoiden käyttöön tarkoitettua, kumppaniverkko Virvelin asiakaskyselyä ja sen jälkeen tarkastellaan vertailevasta tutkimuksesta saatuja tuloksia. Kysely toteutettiin Valtiokonttorin lisäksi kahdessa muussa valtion palveluvirastossa.

3.3.1 Verkkokumppanuuden käynnistysvaikeudet: Virveli-asiakaskysely

Internet Valtiokonttorin ja virastoasiakkaan välisenä yhteistyökanavana -sähköpostikysely (Turunen, L. 2000; katso kyselylomake, liite 10) oli Eläkkeet-yksikön ekstranetin, Virvelin sivuilla touko–heinäkuussa 2000, ajankohtana, jolloin uusi ekstranet-palvelu oli ollut käytössä noin puoli vuotta. Vastauksia tuli määräaikaan mennessä 145 kappaletta. Kyseisenä aikana kertyi satunnaisotos, joka on alle 10 % ulkopuolisten potentiaalisten käyttäjien määrästä. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää Virvelin tunnettuutta ja käyttöönottoa sekä kartoittaa, mitä asioita sisällöstä käytetään ja mitä asioita ja palveluja sivuille haluttaisiin lisää. Vastaajista oli naisia 91 % ja miehiä 9 %. Noin puolet kuului ikäryhmään 46–55-vuotta. 46 vuotta nuorempia oli 35 % ja yli 55-vuotiaita 14 %. Tyypillinen kyselyyn vastannut eläkeyhdyshenkilö oli keski-ikäinen naistoimihenkilö. Huomattavaa on kuitenkin, että alle 45-vuotiaita eläkeyhdyshenkilöitä oli reilu kolmannes.

Ekstranetin käyttöä selvittänyt kysely osoitti, että käyttö oli kyselyhetkellä todella vähäistä. Kyseessä oli kuitenkin verkkopalvelu, jonka suunnittelussa käyttäjät olivat olleet itse mukana, jonne pääsy oli rajoitettu, koska käyttöoikeus oli vain tietyillä henkilöillä. Jos oletetaan, että kyselyyn vastannut 10 % oli aktiivisinta sähköisten viestimien käyttäjäjoukkoa, mutta suurin osa potentiaalisista käyttäjistä ei ollut puolen vuoden aikana tutustunut Virveliinkin vielä lainkaan, tulosta ei voi pitää kovin hyvänä. Vastaajista suurin osa, noin 84 %, oli käyttänyt palvelua muutaman kerran kuukaudessa tai harvemmin, yhdeksän ei ollut avannut Virveliä koskaan aikaisemmin. Vastaajista noin 70 % on kyllä sitä mieltä, että Virvelin tiedoista saattaisi olla heille hyötyä työssään, mutta ei siitä huolimatta hyödyntänyt palvelua. Lähes 30 %:lla ei ollut minäänlaista mielipidettä asiasta.

Tulosten mukaan iällä ja ammattiasemalla ei ole juuri merkitystä verkkopalvelun käytön määrää mitattaessa. Iällä sen sijaan on merkitystä, kun tarkastellaan palvelun käyttötapoja. Vanhemmat ikäluokat (yli 45-vuotiaat) mieltävät Virvelin lähinnä passiivisena tiedotuskanavana, joka välittää sähköisessä muodossa aikaisemmin paperina tulleet tiedotteet. Siirryttäessä nuorempiin ikäluokkiin tiedonhaun ja palvelujen käytön merkitys kasvaa. Alle kolmannes ikäryhmästä 35–45-vuotiaat ilmoittaa käyttävänsä Virveliä pelkästään tiedotuksen vastaanottamiseen. Alle 35-vuotiaista vastaajista kukaan ei ilmoittanut käyttävänsä Virveliä vain tiedotukseen, puolet käytti ekstranetiä tiedonhakuun ja yli kolmannes käytti myös Internet-palveluja. Muuten maininnat jakautuvat tasaisesti 15 ja 20 %:n välille kaikissa ikäryhmissä. Näyttää siltä, että työtehtävissä hallinnon perinteiset toimintatavat ohjaavat voimakkaammin käyttäytymistä kuin henkilön omat Internetin käyttötottumukset. Se, että monet nuoremmistakaan työntekijöistä eivät osaa tai halua hyödyntää Internetiä työssään, johtuu mitä ilmei-

simmin työyhteisön yleisistä asenteista eli siitä, että johto ei ole nähnyt tällaisen työskentelyn merkitystä, siihen ei ole opastettu eikä innostettu työpaikalla.

Kaksi kolmasosaa vastaajista piti Virveliä kyselyhetkellä vielä niin uutena yhteistyökanavana, ettei osannut ehdottaa sen sisältöön mitään parannuksia. Vain noin kolmannes vastaajista on esittänyt toivomuksia ja parannusehdotuksia. Yli 70 %:ssa maininnoista oltiin sitä mieltä, että Virvelin tärkein funktio on jatkossakin eläketietouden levityskanavana. Vastaajat toivoivat löytävänsä Virvelin sivuilta tiedot ajankohtaisista eläkemuuutoksista sekä helppolukuista ja selkeää peruseläketietoutta oman työnsä tueksi.

Selaamalla tietoja löytyy vastaus sellaiseenkin, jota ei edes osaisi kysyä.

Virveli on nopein kanava saada tietoja.

Tieto on nopeasti haettavaa ja reaaliaikaista.

Vastaukset osoittavat, että valtion- ja kunnanhallinnossa uusien asioiden sisään ajaminen vie aikansa. Vaikka sähköpostin ja Internetin käyttöön oli virastoissa mahdollisuus, uusia välineitä ei osattu hyödyntää vielä osana työtä. Samoin kuin Valtiokonttorissa, sähköisten viestimien käyttöä pidettiin virastoissa ylimääräisenä painolastina, joka vei aikaa "varsinaiselta työltä". Käyttöä hitautta tai aloittamisen siirtämistä perusteltiin usein kiireellä, työn paljoudella tai koulutuksen puutteella. Vaikka moni vastaaja oli periaatteessa sitä mieltä, että verkon käyttö saattaisi nopeuttaa ja helpottaa työtä, aikaa tai viitseliäisyyttä käytön opettelemiseen ei tuntunut kuitenkaan olevan:

Aika ei ole riittänyt Virvelin käyttämiseen, mutta uskoisin että tarvittaessa löytyisi hyödyllistä tietoa.

Ei ole työssäni aikaa selata Internetiä, joten lomaketiedotus olisi myös suotavaa.

No nyt on niin, että olen käynyt Virvelissä vain silloin alussa.

3.3.1.1 Vanhasta muistista vanha toimintapa

Vastauksista kävi ilmi, että hallinnossa ei ole vielä sisäistetty sähköisen toiminnan "uutta aikakäsitystä", joka vaatii käyttäjiltä oma-aloitteisuutta ja nopeata reagointikykyä. Sähköisiä viestimiä on seurattava päivittäin ja myös tiedon tuottajilta vaaditaan riittävää päivitysnopeutta. Monissa vastauksissa sitä puolen vuoden aikaa, jonka Virveli oli tuolloin ollut toiminnassa, pidettiin aivan liian lyhyenä, jotta toimintaan olisi ehtinyt tutustua. Erityisen vaikealta näytti vanhasta, ohjatusta ja passiivisesta työtavasta luopuminen ja uuden oma-aloitteisen, aktiivisen työtavan oppiminen. Sen sijaan, että käyttäjä itse olisi vierailut sivuilla tarkistamassa uusia asioita, toivottiin, että Valtiokonttori informoisi aina erikseen sivuille tehtävistä päivityksistä tai lähettäisi sähköisten tiedotteiden lisäksi varmuuden vuoksi myös paperitiedotteita. Valtiokonttorissa oletettiin ekstranetiä avattaessa, että virastoissa olisi perusosaamista Internetin käyttöön. Vastausten mukaan sitä ei näyttänyt kuitenkaan olevan riittävästi ja käyttäjät myönsivät tämän myös avoimesti.

Tähän mennessä en ole varsinaisesti tarvinnut Virveliä työssäni, vaan on vanhasta muistista tullut käännätyksi puhelimitse Valtiokonttorin eläkeasiantuntijoiden puoleen joissakin epäselvissä tapauksissa, joissa olisi aivan hyvin voinut käyttää myös Virvelin asiantuntijaa

Ehkä on alkukankeutta sähköisten viestimien käytössä, kun odottaa edelleen että kaikki tiedotus kulkisi entiseen malliin paperiversioina postitse.

Voisiko Virveli lähettää tiedon suoraan e-mail-osoitteeseen, esim. uusi tiedote tullut, ks. Virveli – niin kukin tietäisi katsoa Virveliä silloin tällöin kun sinne on tullut jotakin uutta.

Kyselyssä selvitettiin myös sitä, minkälaisena asiakkaat kokevat sähköpostin ja Internetin mukanaan tuoman muutoksen ja miten se näkyy heidän mielestään Valtiokonttorin eläketiedotuksessa. Vastanneista 62 % oli sitä mieltä, että sähköpostin ja Internetin käyttö on muuttanut Valtiokonttorin eläketiedotusta ja kaikkien vastanneiden mielestä myönteiseen suuntaan. Parissa kommentissa toivottiin kuitenkin, että sähköisten palvelujen rinnalla säilytettäisiin myös vanhoja manuaalisia systeemejä. Yli kolmanneksella vastaajista ei ollut minkäänlaista mielipidettä ja neljän vastaajan mielestä tiedotuksessa ei ole tapahtunut olennaista muutosta. Muutos myönteiseen ja nykyaikaisempaan suuntaan näkyy vastaajien mielestä lähinnä siinä, että tiedonkulku Valtiokonttorin ja virastojen välillä on parantunut. Tiedotus on nopeatempoista (60 % maininnoista) ja ajantasaista. Tieto saadaan käyttöön ja eteenpäin jaettavaksi aikaisempaa nopeammin ja helpommin. Valtiokonttorin välittämää tietoa pidettiin myös yleensä luotettavampana kuin tiedotusvälineiden tai muiden lähteiden kautta saatua. Joidenkin vastaajien mielestä myös byrokratia on vähentynyt ja avoimuus lisääntynyt. Myös Valtiokonttorin yleinen tunnettuus on lisääntynyt, kun eläkeyhdyshenkilöt ovat selailleet Valtiokonttorin muiden yksiköiden Internet-sivuja.

Vastaajien mielestä myös työssä tarvittavan eläketiedon haku (noin kolmannes maininnoista) on helpottunut Internet-sivujen ja Virvelin myötä. Sen avulla voi opastaa muitakin työtovereita työpaikalla itsenäiseen tiedonhakuun. Myös sitä pidettiin hyvänä, että tietojen etsintää voi tehdä virka-ajan ulkopuolellakin. Sitä seikkaa, että puhelimen käyttö ja kirjeenvaihto Valtiokonttorin kanssa ovat vähentyneet sähköpostin käytön vakiintuessa, pidetään yleensä myönteisenä, joustoa ja tehokkuutta työntekoon lisäävänä asiana.

Sähköposti ja internet-sivut helpottavat asiointia viraston kanssa, tuntuu kuin valtiollinen byrokratia hälvenisi ja asiointi on helpompaa ja vaivattomampaa, tulee kysytyä asioita helpommin ja rohkeammin kuin ennen.

Tämä, noin vuoden kuluttua uuden verkkopalvelun käyttöönotosta tehty asiakaskysely osoitti, että asiakaslähtöisenkin palvelun "sisäänajo" on erittäin hidas prosessi hallinnossa, jossa vanhat toimintatavat ovat juurtuneet syvälle yhteisökulttuuriin, jossa eri virastoissa ollaan sähköiseen viestinnän käytössä eri kehitysasteilla ja jossa myös tietotekninen osaaminen on vaihtelevaa.

3.3.2 Vertaileva tutkimus kolmessa valtion palveluvirastossa

Keväällä 2001 tehtiin kolmen valtion palveluviraston: Valtiokonttorin, Tilastokeskuksen ja oikeusaputoimistojen henkilökunnalle vertaileva kyselytutkimus. Strukturoitu kyselylomake syntyi monen osapuolen yhteistyön ja oppimisprosessin kautta. Haagan ammattikorkeakoulun viestinnän opiskelijat laativat opettajansa ohjauksella alustavan lomakkeen esitutkimuksen aineiston pohjalta ja lopullisen muotonsa se sai vertailuvirastojen sekä Valtiokonttorin viestintävastaavien ja kotisivun kehittämisryhmän kommenttien, korjausten ja ehdotusten pohjalta (liite 4). Tutkimuksen tarkoituksena oli Valtiokonttorin osalta sekä seurata sähköisten viestimien (sähköpostin ja Internetin) käytön määrän ja asenteiden kehitystä vuodesta 1999 että verrata tuloksia kahden muun valtion viraston tuloksiin.

3.3.2.1 Vertailuvirastot

Tilastokeskus:

Tilastokeskus on valtiovarainministeriön alainen virasto kuten Valtiokonttorikin. Viraston toiminta-ajatuksena on yhdistää kootut perustiedot ja asiantuntemus tilastoiksi ja tietopalveluiksi kansalaisten, julkishallinnon, elinkeinoelämän, kansainvälisten organisaatioiden ja tutkimustoiminnan tarpeita varten. Virasto toimii julkisen alan tilastotoimen kehittäjänä, kansakunnan muistina ja aktiivisena tiedon levittäjänä. Kaikkea toimintaansa ohjaaviksi arvoiksi Tilastokeskus on määritellyt tilastoeettisten periaatteiden kunnioittamisen, yhteistyön ja keskinäisen arvostuksen, palveluhenkisyiden, innovatiivisuuden, toiminnan ja osaamisen parantamisen sekä toiminnan jatkuvan tuloksellisuuden. Toimintastrategiassaan Tilastokeskus pyrkii yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, antamaan arvon asiakkaalle, voimavarojen tehokkaaseen käyttöön, prosessien ja rakenteiden, yhteistyön, tiimityön ja sisäisen viestinnän kehittämiseen, henkilökunnan osaamisen ja uudistuskyvyn sekä hyvinvoinnin ja motivaation edistämiseen. Tutkimus-
hetkellä Tilastokeskuksessa oli henkilökuntaa kaiken kaikkiaan 929. (Tilastokeskus 2000, 2, 23).

Tilastokeskus on tyypillinen tietoa eri muodoissaan käsittelevä asiantuntijavirasto. Tietovarannoissa oli vuoden 2000 lopulla 3 260 miljoonaa uutta tietoa. Tilastojen käyttöä on lisännyt viime vuosina yleinen kiinnostus tietoon ja tutkimukseen. EU:n päätöksenteossa tilastotiedoilla on keskeinen rooli. Tietoverkkojen laajeneminen ja digitalisoituminen on niin ikään lisännyt tiedon kysyntää. Erityisesti Internetistä on tullut myös tilastotiedon välityksen keskeinen kanava ja tiedon jatkojalostuksen väline. Tietomarkkinoilla on vastattava sekä suurten massojen pintatietoon että ammattilaisten tarvitsemaan entistä syvällisempään ja yksityiskohtaisempaan tietoon. "Faktatiedon ohella tietoverkot suosivat usein myös tunteeseen ja intuitioon perustuvia valintoja. Faktan ja fiktion välinen rajanveto on entistä vaikeampaa", todetaan Tilastokeskuksen vuosikertomuksessa. (Tilastokeskus 2000, 6, 18–19).

Tilastokeskuksessa sähköisiä viestimiä on käytetty pidempään kuin muissa vertailuvirastoissa. Sisäinen Tiimijärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 1994. Painetusta sisäisestä tiedotteesta luovuttiin jo vuonna 1995 ja Internet otettiin käyttöön samana vuonna ensimmäisenä valtion tilastovirastona koko Euroopassa. Intranet on ollut periaatteessa käytössä siitä saakka, mutta sen järjestelmällinen kehittäminen aloitettiin vasta syksyllä 2001 (T. Mikkonen, haastattelu 9.11.2001). Tilastokeskuksella on runsaasti sekä maksuttomia että maksullisia palveluja Internetissä (yhteensä 18 500 sivua). Tilastokirjaston laatima WebStat on tietokanta Internetin kautta saatavista tilastotiedon

lähteistä. Marraskuussa 2000 avattiin muun muassa maksuton, Maailma numeroina - taulukkopaketti, jossa on kansainvälisiä vertailutietoja kaikista maailman maista. (Tilastokeskus 2001, 19).

Oikeusaputoimistot:

Kansalaisilla on yhteiskunnan monimutkaistuessa yhä enemmän oikeudellisia ongelmia, joihin valtion oikeusaputoimistot antavat asiantuntevaa apuaan. Oikeusaputoimistot kuuluivat kunnallishallintoon vuoden 1999 loppuun saakka, jolloin ne siirtyivät valtiolle ja oikeusministeriön hallinnonalalle. Valtiokonttorilla ja Tilastokeskuksella ei ole alueorganisaatiota, oikeusaputoiminta taas on jakautunut maanlaajuisesti. Oikeusaputoimistot on jaettu kuuteen oikeuspiiriin. Valtion oikeusaputoimistoja on 68 ja näillä 15 vakituisesti auki olevaa sivutoimistoa. Tämän lisäksi on 112 sivuvastaanottopistettä, joissa asiakkaita palvellaan kysynnän mukaan. Oikeusaputoimistojen tehtävänä on yleisen oikeusavun antaminen. Oikeusapua voidaan antaa rikosasiassa syytetyille tai asianomistajalle, riita-asioissa kantajalle tai vastaajalle. Tarjotessaan asianajopalveluja: oikeudellista neuvontaa, sovitteluneuvotteluja osituksissa tai perinnönjaoissa, asiakirjojen laadintaa, yleiset oikeusavustajat ovat itsenäisiä ja riippumattomia. Toimistoissa työskentelee noin 220 oikeusavustajaa ja saman verran toimistohenkilökuntaa. Tutkimushetkellä henkilökuntaa oli 486. (Oikeuslaitos 2001).

Kunnallisissa oikeusaputoimistoissa sähköpostin käyttö vaihteli suurestikin eri kuntien välillä. Tutkimushetkellä jokaisella oikeusaputoimistolla oli sähköpostiosoite virkapostia varten, lisäksi jokaisella työntekijällä oli oma sähköpostiosoite. Jokaisella oli pääsy myös Internetiin omalta koneeltaan, kun viimeinenkin toimisto liitettiin verkkoon vuoden 2001 lopulla. Joillakin työasemilla oli käytön rajoituksia, muun muassa ulkomaisten yhteyksien käyttöä oli rajoitettu. Kaikilla hallinnonalan käyttäjillä oli Lotus-Notes-järjestelmään perustuva sisäinen verkko, jossa on yhteisiä tietokantoja ja ilmoitustauluja. Käytössä oli yhteinen Oikeushallinnon ilmoitustaulu ja erikseen Oikeusaputoimiston ilmoitustaulu. Koko hallinnonalan yhteinen palvelu oli yksisuuntainen ja sen ylläpito ja toimitusoikeudet olivat vain rajatulla joukolla. Kaikille hallinnonalan virastoille toimitettiin myös noin kerran kuukaudessa sisäistä sähköpostilehteä. Se jaettiin virastoissa joko sähköisesti tai paperitulosteena. Oikeusaputoimistojen ilmoitustaulu oli avoimempi: toimitusoikeudet olivat koko henkilökunnalla ja sen välityksellä oli mahdollista käydä esimerkiksi yleistä keskustelua. (S. Koskela-Suo, sähköpostihaastattelut, 5.2.2001 ja 16.5.2001)

Oikeusaputoimistot elivät viestinnässään murrosvaihetta ja niiden itsenäinen rooli oli vasta selkiytymässä. Tämä näkyy siinä, että viestinnässä tukeuduttiin pitkälti oikeusministeriöön eikä oikeusaputoimistojen viestinnälle ollut tutkimushetkellä esimerkiksi laadittu lainkaan omaa strategiaa tai toimintasuunnitelmaa. Vuosikertomuskin koski toistaiseksi koko hallinnonala ja oikeusaputoimintaa käsiteltiin siinä suppeasti. Siksi tulosten analysointia varten ei ollut kaikkia vertailutietoja saatavissa erikseen oikeusaputoimistojen osalta.

3.3.2.2 Tulosten analyysi

Kyselytutkimus lähetettiin sähköisessä muodossa kolmen viraston: Valtiokonttorin, Tilastokeskuksen ja oikeusaputoimistojen henkilökunnalle, yhteensä 1936 henkilölle. Vastaajia oli kaiken kaikkiaan 520, näistä valtiokonttorilaisia 196 eli 37,7 %. Valtiokonttorin vastausprosentti oli 35,8. Tilastokeskuksen vastaajia oli 206 eli 39,6 % kai-

kista ja oikeusaputoimistojen vastaajia 118 eli 22,7 % kaikista vastaajista. Koko kyselyn vastausprosessi on 26,9, jota voidaan pitää kohtalaisen korkeana sähköisessä kyselyssä. Vastausten tulkinnassa on kuitenkin hyvä huomioida se seikka, että reilua kolmasosaa henkilökunnasta edustava vastaajien joukko on todennäköisesti sähköisten viestimien käytössä aktiivisinta. Toiminnan kehittämisen ja mahdollisen jatkotutkimuksen kannalta olisi kuitenkin tärkeää saada selville myös, mitä mieltä asioista on se 60 %, joka ei syystä tai toisesta vastannut kyselyyn. Heidän joukossaan on varmasti sähköisten välineiden käyttäjiä, mutta runsaasti myös niitä, joilla käyttö on vähäistä.

Tilastograafiset kuvat B1–B49, (s. 178–202) sekä tulosten yhteenvedot virastoittain löytyvät liitteistä 5–8 (taulukot 14–17, s. 157–177). Avokysymyksiin: *Jos et käytä sähköpostia, kerro, miksi et. Jos et käytä Internetiä, kerro, miksi et.*, vastauksia tuli yhteensä 71, näistä valtiokonttorilaisten 30, tilastokeskuslaisten 13 ja oikeusaputoimistojen henkilökunnan 28. Luokittelussa ja analyysissä kaikki vastaukset yhdistettiin kokonaisuudeksi: *Miksi et käytä sähköisiä viestimiä?* Vastauksista lähemmän tarkastelun kohteiksi muodostuivat luokat: *Tekniset syyt. Osaamattomuus. Kiire. Vanha toimintatapa. Muutosvastarinta.*

Kaikista vastaajista on naisia 63,4 % ja miehiä 31,5 %. Suurin osa vastaajista kuuluu ikäryhmään 46–55-vuotiaat. Valtion palveluksessa olevien keski-ikä oli vuoden 2000 lopussa 42,2 vuotta. Lähes 43 %:lla vastaajista on ylempi korkeakoulututkinto tai tutkijakoulutus. Kaikista vastaajista suurin ammattiryhmä oli toimihenkilöt, mutta niitä, jotka toimivat asiantuntijatehtävissä on lähes yhtä paljon (noin 41 %). Nais- ja miesvastaajien profiileissa on eroja: tyypillinen naisvastaaja oli 46–55-vuotias keskiasteen koulutuksen saanut toimihenkilö, tyypillinen miesvastaaja taas 36–47-vuotias ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut asiantuntija.

1. Vastaajat virastoittain taustamuuttujien mukaan:

Tutkittavien virastojen taustamuuttujat (yhteenveto virastoittain, taulukko 14, liite 5, s. 157) tuovat esiin mielenkiintoisia virastojen välisiä eroja. Valtiokonttorin vastaajien ikärakenne on tasaisin, mutta vanhimmissa ikäryhmissä on vastaajia enemmän kuin muilla virastoilla. Vastaajista naisvaltaisina ja vähiten koulutusta saanut joukko on oikeusaputoimistoilla, Tilastokeskuksella nuorin ja korkeimmin koulutettu joukko, jossa myös miesten osuus on suurin. Valtiokonttorilaisissa on eniten asiantuntijoita, myös keskijohdon osuus on suurin. Korkeakoulututkintojen osuudet ovat korkeimmat Tilastokeskuksessa ja Valtiokonttorissa. Oikeusaputoimistojen vastaajista lähes 10 % ilmoitti kuuluvansa ylimpään johtoon, Valtiokonttorissa ja Tilastokeskuksessa noin 2–4 %.

Valtiokonttori:

Tyypillinen Valtiokonttorin vastaaja on 46–55-vuotias, ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut asiantuntijana. (Valtiokonttorin keski-ikä on 45,4 vuotta ja koko valtion 42,2 vuotta vuoden 2000 lopussa). Miehet ovat vastanneet jonkin verran aktiivisemmin kuin naiset. Naisia Valtiokonttorin vastaajista on 66,8 %, miehiä 28,5 %. Henkilöstökertomuksen mukaan työntekijöitä oli vuoden 2000 lopussa 521, joista naisia 387 (74,3 %) ja miehiä 134 (25,7 %). Vastaajista siis miesten osuus on 3 % suurempi ja naisten 7,5 % pienempi kuin todellinen sukupuolijakauma (Valtiokonttori 2000a).

Iällä näyttää olevan selvä vaikutus vastausaktiivisuuteen alle 35-vuotiaiden ryhmässä. Alle 35-vuotiaiden vastausprosentti on noin 53 %, muiden noin 30 %. Muuten vastaajien ikäjakauma vastaa hyvin todellista jakaumaa. 35–55-vuotiaita vastaajista on hieman vähemmän kuin todellisuudessa, yli 56-vuotiaiden osuus on noin 4 % alhai-

sempi. Yli 56-vuotiaiden vastausprosentti on kuitenkin korkeampi kuin ikäryhmässä 36–55-vuotiaat. Myös koulutuksella näyttää olevan vaikutusta vastausaktiivisuuteen tai oikeammin vastaamattomuuteen. Ainoastaan noin 15 % peruskoulun käyneistä vastasi kyselyyn, kun taas lukion ja keskiasteen suorittaneista vastasi noin 60 %, ammattikorkeakoulu- ja alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista 28 % ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista 53 %. Keskiasteen koulutuksen saaneiden vastaajien korkea osuus kuvanee sitä, että tällaisen koulutuksen saaneet ovat yleensä nuorempia ja saaneet jo peruskoulutuksessaan tietotekniikkaopetusta. He myös toimivat Valtiokonttorissa tehtävissä (esimerkiksi sihteereinä ja tiedotustehtävissä), joissa tieto- ja viestintäteknikkaa käytetään enemmän yhteydenpidossa muihin. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ovat sijoittuneet enemmän niin sanottuihin varsinaisiin substanssitehtäviin, joissa viestintää ja yhteydenpitoa muihin on ollut perinteisesti vähemmän. Ammattiryhmittäistä vertailua ei Valtiokonttorissa tehty, koska tulokset eivät olisi olleet vertailukelpoisia, kun vastaajien itse merkitsemät ammattiryhmät (esim. keski-johto/asiantuntija) poikkesivat merkittävästi henkilöstökertomuksen "virallisista" luvuista. (Valtiokonttori 2000a).

Tilastokeskus:

Tyypillinen Tilastokeskuksen vastaaja on 46–55-vuotias ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut asiantuntijainen. Tilastokeskuksen vastaajat jakautuvat tasaisesti kolmeen alimpaan ikäryhmään ja ikäjakauma vastaa hyvin todellista jakaumaa (todellinen keski-ikä oli 44 vuotta vuonna 2000). Vastaajien sukupuolijakauma on tasaisin ja miesten osuus suurin verrattuna muihin virastoihin. Sukupuolijakauma vastaa myös melko hyvin todellista, kuitenkin niin, että naisilla on lievä aliedustus ja miesten osuus hieman yli todellisen. Tilastokeskuksen vastaajista lähes puolet on asiantuntijoita ja yli 40 % toimihenkilöitä. Ylimmän johdon osuus on virastoista pienin. (Tilastokeskus 2000, 9).

Tilastokeskuksen vastausaktiivisuuteen on vaikuttanut jonkin verran ikä (alle 35-vuotiaiden vastausprosentti on korkein, noin 29 %, muilla tätä alhaisempi). Toisin kuin Valtiokonttorissa, yli 56-vuotiaiden vastausprosentti on Tilastokeskuksessa selvästi alhaisempi kuin muilla ikäryhmillä. Alle 35-vuotiaiden osuus vastaajista on suurempi kuin todellisuudessa, myös 35–45-vuotiaiden ikäryhmässä vastausaktiivisuus on jonkin verran todellista jakaumaa suurempi. Yli 46-vuotiaiden osuus on selvästi alhaisempi kuin todellisuudessa ja ikäryhmässä 46–55-vuotta jonkin verran alhaisempi. Koulutus on vaikuttanut Tilastokeskuksessakin selvästi vastausaktiivisuuteen. Tutkijakoulutuksen ja korkeakoulututkintoja suorittaneiden osuus vastaajista on suurempi kuin todellisuudessa, suurin ero on ammattikorkeakoulu- ja alemman korkeakoulututkinnon osalla, perus- ja keskiasteen koulutuksen suorittaneilla on selvä aliedustus, toisin kuin Valtiokonttorissa, jossa tämän ryhmän vastausprosentti on korkein kaikista. Syynä näin suuriin virastokohtaisiin eroihin lienee se, että tällaisen koulutuksen saaneet henkilöt saattavat toimia eri virastoissa hyvin erilaisissa tehtävissä. (Tilastokeskus 2000, 9).

Oikeusaputoimistot:

Tyypillinen oikeusaputoimiston vastaaja on 36–45-vuotias keskiasteen käynyt toimihenkilönainen (43,3 %). Yli 46–55-vuotiaita vastaajia on niin ikään yli 37 %. Oikeusaputoimistoissa keski-ikä on 45,6 vuotta eli korkeampi kuin vertailuvirastoissa ja valtionhallinnossa keskimäärin. Miesten keski-ikä on 46,6 vuotta. Kyselyyn vastanneet ovat viraston keski-ikää nuorempia. Naisia oikeusaputoimistojen vastaajista oli 75,6 %

ja miehiä 24,1 %. Vastaajista naisia on todellista jakaumaa enemmän (76,3 %) ja miehiä jonkin verran vähemmän (21,2 %). Yli puolet oikeusaputoimistojen vastaajista on suorittanut keskiasteen tutkinnon, noin 37 %:lla on ylempi korkeakoulututkinto. (Kukkonen-Suvivuo 2001).

2. Sähköpostin, sähköisten kansioiden ja Internetin käyttöä kartoittavat kysymykset:

Kvantitatiivisten tulosten tulkinnassa on käytetty tarkastelukehikkona jäsentelyä, jossa kysymykset on jaettu kahteen ryhmään: *Sähköpostin, sähköisten kansioiden ja Internetin käyttömääriä ja tapoja kartoittavat* sekä *Käytön vaikutuksia työhön, työyhteisöä ja sen viestintäkulttuuria kartoittavat kysymykset*. Näin on mahdollista verrata Valtiokonttorin osalta vuoden 1999 ja 2001 tuloksia. Ryhmän 2 sisällä tuloksia voi lisäksi tarkastella lähemmin keskinäisviestinnän, esimies-alaisviestinnän sekä sidosryhmäviestinnän näkökulmista.

Sähköpostin käyttö vakiintunutta – Internetin hyötykäyttö kasvussa:

TAULUKKO 7: Sähköisten viestimien käyttömäärät:
A1: Käytän sähköpostia työssäni. Tulokset.*

<i>Luokka</i>	<i>Vastaukset/N=520</i>	<i>%/N=520</i>
<i>1. Useita kertoja päivässä</i>	<i>311</i>	<i>59,8 %</i>
<i>2. Päivittäin</i>	<i>124</i>	<i>23,8 %</i>
<i>3. Muutaman kerran viikossa</i>	<i>41</i>	<i>7,9 %</i>
<i>4. Harvemmin</i>	<i>39</i>	<i>7,5 %</i>
<i>5. Ei ollenkaan</i>	<i>1</i>	<i>0,2 %</i>
<i>6. Ei vastausta.</i>	<i>4</i>	<i>0,8 %</i>

* Ks. Yhteenveto virastoittain, liite 6, taulukko 15, s. 158.

Sähköpostin käyttö on tutkittavissa virastoissa niin runsasta, että sen voi syyllä sanoa *vakiintuneen*. Tilastokeskuksessa käyttö on yleisintä, mutta virastojen väliset erot ovat pieniä (89–94,7 %). Suurin ero on käyttökerroissa: Tilastokeskuksessa ja Valtiokonttorissa runsas, useita kertoja päivässä tapahtuva käyttö on melko yleistä (73 % ja 63 %), oikeusaputoimistoissa sähköpostin käyttö on kehittymässä: useita kertoja päivässä käyttäviä on vain alle kolmannes vastaajista ja muutamia kertoja viikossa tai tätä harvemmin käyttäviä on lähes 30 %.

Kun verrataan Valtiokonttorin tuloksia vuonna 1999 tehtyyn kyselyyn, on sähköpostin käytössä huomattavissa erikoista *polarisoitumista*. Vähintään muutaman kerran viikossa työssään sähköpostia käyttävien määrä on itse asiassa vähentynyt lähes 94 %:sta noin 90 %:iin, mutta runsas, useita kertoja päivässä käyttö on lisääntynyt huomattavasti (35 %:sta yli 63 %:iin) ja toisaalta harvoin käyttävien määrä on lisääntynyt

4,5 %:sta 9,2 %:iin. Vuonna 1999 oli kaksi vastaajaa, jotka eivät käyttäneet lainkaan sähköpostia, nyt kolme valtiokonttorilaista ilmoitti, ettei kirjoita eikä lue lainkaan sähköposteja.

Sähköpostia käytetään virastoissa yleensä *aktiivisesti* ja *kaksisuuntaisesti*, toisin sanoen, viestejä sekä tuotetaan itse että luetaan toisten lähettämiä viestejä. Kaikissa virastoissa sähköpostia käytetään sekä sisäisessä että asiakas- ja sidosryhmäviestinnässä. *Asiakasviestintä* on kuitenkin toistaiseksi *vähäistä*: Valtiokonttorissa noin 38 % ja Tilastokeskuksessa noin 43 % vastanneista ilmoittaa saavansa päivittäin sähköpostiviestejä asiakkailta. Oikeusaputoimistoissa vastaava luku on noin 9 %. (Liite 9: B13, B20). Yli 70 % kaikkien virastojen vastaajista lukee tai kirjoittaa 1–10 viestiä päivässä. Noin 74 % Tilastokeskuksen vastaajista käyttää sähköpostia ja foorumeita useita kertoja päivässä. Tilastokeskuksessa tiedontulva ei ole niin iso ongelma kuin Valtiokonttorissa, jossa 17 % ilmoittaa saavansa yli 20 sähköpostia päivässä. Tilastokeskuksessa jo useita vuosia toimineet sisäiset foorumit korvaavat osan sähköpostiliikenteestä ja yli 20 sähköpostiviestiä päivässä saa vain 5 % vastaajista. Tilastokeskuksen vastaajista yli 80 % käsittelee 1–10 viestiä päivässä, mutta yli 20 viestiä käsitteleviä on vain alle 5 %. Oikeusaputoimistoissa ei ollut yhtään vastaajaa, joka lähettäisi tai vastaanottaisi yli 20 viestiä päivässä.

TAULUKKO 8: Sähköisten viestimien käyttömäärät:

A2: Kirjoitan päivässä työhön liittyviä sähköpostiviestejä. Tulokset.*

<i>Luokka</i>	<i>Vastaukset/N=520</i>	<i>% /N=520</i>
<i>Yli 20</i>	16	3,1 %
<i>11–20</i>	64	12,3 %
<i>10–1</i>	404	77,7 %
<i>En ollenkaan</i>	6	1,2 %
<i>Ei vastausta</i>	30	5,8 %

*Ks. Yhteenveto virastoittain, liite 6, taulukko 15, s. 158.

TAULUKKO 9: Sähköisten viestimien käyttömäärät:

A3: Luen päivässä työhön liittyviä sähköpostiviestejä. Tulokset.*

<i>Luokka</i>	<i>Vastaukset/N=520</i>	<i>% /N=520</i>
<i>Yli 20</i>	36	6,9 %
<i>11–20</i>	92	17,7 %
<i>10–1</i>	378	72,7 % jatkuu...

<i>jatkuu... En ollenkaan</i>	9	1,7 %
<i>Ei vastausta</i>	5	1,0 %

*Yhteenveto virastoittain, liite 6, taulukko 15, s. 158.

Internetin käyttö on yleisintä Tilastokeskuksessa, jossa lähes 91 % vastaajista käyttää Internetiä vähintään muutaman kerran viikossa ja ainoastaan yksi vastaaja ilmoitti, että ei käytä Internetiä ollenkaan. Valtiokonttorissa Internetin hyödyntäminen työtehtävissä näyttää etenevän varsin hitaasti. Käyttö on lisääntynyt jonkin verran vuodesta 1999. Muutaman kerran viikossa tai tätä useammin käyttävien määrä on noussut 60 %:sta yli 71 %:iin, mutta on edelleen vähäisempää kuin vertailuvirastoissa (TK:ssa yli 98 % ja oikeusaputoimistoissakin yli 81 %). Valtiokonttorin vastaajista Internetiä harvoin työssään käyttäviä on lähes neljännes ja ei koskaan käyttäneitäkin noin 6 %. Voidaan taas kysyä, miten on laita kyselyyn vastaamattomien keskuudessa. Noin 20 % Valtiokonttorin ja noin 27 % oikeusaputoimistojen vastaajista myöntää, ettei osaa hyödyntää Internetiä työtehtävissään tai heillä ei ole lainkaan mielipidettä asiaan. Tilastokeskuksessa heitä on noin 11 %. Kuitenkin vain noin 6 % kaikista vastaajista on sitä mieltä, että Internetiä ei tarvita lainkaan työtehtävissä (B31, B 36).

TAULUKKO 10: Sähköisten viestimien käyttömäärät:

A5: Käytän Internetiä työssäni. Tulokset.*

Luokka	Vastaukset N=520	% /N=520
<i>1. Useita kertoja päivässä</i>	134	25,8 %
<i>2. Päivittäin</i>	177	34,0 %
<i>3. Muutaman kerran viikossa</i>	112	21,5 %
<i>4. Harvemmin</i>	79	15,2 %
<i>5. En ollenkaan</i>	15	2,9 %
<i>6. Ei vastausta</i>	3	0,6 %

*Ks. Yhteenveto virastoittain, liite 6, taulukko 15, s. 159.

Ne, jotka käyttävät Internetiä työtehtävissään, käyttävät sitä lähinnä *työhön liittyvään tiedonhakuun*: yli 85 % kaikista vastaajista. Tulosta voidaan pitää hyvänä ja kehitystä on tapahtunut, kun verrataan vuonna 2000 tehdyn Virveli-kyselyn vastauksiin, joiden mukaan hallinnon virastoissa käytettiin Internetiä lähinnä ajankohtaistiedotuksen kanavana. Tosin vieläkin yli 70 % kolmen vertailuviraston vastaajista ilmoittaa käyttävänsä Internetiä pysyäkseen ajan hermolla. Suurin muutos on nähtävissä Internetin tarjoamien palvelujen työkäytössä: Tilastokeskuksen ja oikeusaputoimistojen vastaajista

noin 85 % ilmoittaa käyttävänsä työssään verkkopalveluja, valtiokonttorilaisista noin 72 % (B26). Pari vuotta aikaisemmin vain noin kolmannes Valtiokonttorin vastaajista (joista suurin osa edusti nuorinta ikäluokkaa) ilmoitti käyttävänsä palveluja. Kysymyksen A6 vastauksissa Internet-palvelujen osuus on huomattavasti pienempi kuin strukturoidussa kysymyksessä B26. Vastaajat ovat todennäköisesti halunneet näin priorisoida eri vaihtoehdot ja nostaa tärkeimmäksi työhön liittyvän tiedon etsimisen Internetistä.

TAULUKKO 11: A6: Etsin Internetistä. Tulokset.*

<i>Luokka</i>	<i>Maininnat/ N=520</i>	<i>Mainintaa/% N=520</i>
<i>1. Ajankohtaisia toimialani tiedotteita ja uutisia</i>	254	48,8 %
<i>2. Työhöni liittyvää tietoa</i>	444	85,8 %
<i>3. Internet-palveluja</i>	141	27,1 %
<i>4. Muuta</i>	129	24,8 %
<i>5. Ei vastausta</i>	9	1,7 %

Vastaajilla oli mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja.

Eri mainintoja on yhteensä 968 kappaletta. Yhteenveto virastoittain.

Taulukko 16. Liite 7, s. 160.

Sähköinen maailma haaste sisäiselle viestinnälle:

Valtiokonttorissa on ollut tavoitteena luoda sähköisestä kansiojärjestelmästä tärkein sisäisen viestinnän kanava. Keskittämällä suurin osa talon sisäisestä viestinnästä yhteiseen verkkoon tavoitellaan viestintään lisätehoa ja avoimuutta sekä toiminnan rationalisointia. Tavoite voidaan saavuttaa kuitenkin vain siten, että kaikki työntekijät käyttävät sähköisiä palveluja. Näyttää siltä, että tavoitteeseen ei ole täysin päästy, sillä tulosten mukaan kaikki vastaajat eivät seuraa kansioiden sisältöä säännöllisesti. Yli 80 % Valtiokonttorin vastaajista sanoo lukevansa kansioita muutaman kerran viikossa tai tätä useammin, mutta vastaajistakin ja noin 18 % selaa kansioita harvemmin kuin muutaman kerran viikossa, kaksi vastaajaa ei koskaan. Tilastokeskuksessa sähköisten ilmoitustaulujen käyttö on lähes 100 %:sta. Kolme vastaajaa 206:sta lukee harvoin, yksi ei koskaan. Oikeusaputoimistoissakin vähintään muutaman kerran viikossa ilmoitustauluja lukee 88 % vastaajista (taulukko 12). *Koko henkilökunnan saaminen sisäisen viestinnän piiriin* on suuri haaste johdolle, viestinnän ammattilaisille ja muille verkkopalvelujen kehittäjille.

Valtiokonttorin sisäisen verkon kehittelyn kannalta tärkeitä ovat tulokset, jotka osoittavat, että sisäisen tiedotuksen katsotaan kyllä parantuneen sähköpostin ja kansioiden myötä, mutta kehitys on ollut negatiivista verrattuna vuoteen 1999 (laskenut noin 88 %:sta 85 %:iin) (B8). Myös se, että kyselyhetkellä vain alle 76 % valtiokonttorilaisista katsoo saavansa sähköistä tietä työnsä kannalta tärkeää tietoa (Tilastokeskuksessa 92 % ja oikeusaputoimistoissa 91 %) ja 63 % oli sitä mieltä, että saa organisaatiota koskevaa turhaa tietoa, on huomioitava seikka. Muilla virastoilla turhan tiedon osuus on huomattavasti pienempi (36–47 %). Toisaalta 82 % Valtiokonttorinkin vastaajista on sitä mieltä, että saa nyt sellaista tietoa, jota ei ole saanut aikaisemmin. (B3, B4, B10).

TAULUKKO 12: Sähköisten viestimien käyttömäärät:
A4: Luen sähköisiä ilmoitustauluja/sisäisiä kansioita. Tulokset.*

<i>Luokka</i>	<i>Vastaukset/N=520</i>	<i>% /N=520</i>
<i>1. Useita kertoja päivässä</i>	<i>146</i>	<i>28,1 %</i>
<i>2. Päivittäin</i>	<i>188</i>	<i>36,2 %</i>
<i>3. Muutamana kerran viikossa</i>	<i>128</i>	<i>24,6 %</i>
<i>4. Harvemmin</i>	<i>51</i>	<i>9,8 %</i>
<i>5. Ei ollenkaan</i>	<i>5</i>	<i>1,0 %</i>
<i>6. Ei vastausta.</i>	<i>2</i>	<i>0,4 %</i>

*Ks. Yhteenveto virastoittain, liite 6, taulukko 15, s. 158.

Koulutusta tarvitaan edelleen:

Vastaukset osaamista kartoitaviin kysymyksiin osoittavat, että *koulutusta ja opastusta* sähköisten viestimien käyttöön tarvitaan edelleen. Sähköpostin käyttö hallitaan Tilastokeskuksessa ja Valtiokonttorissa melko hyvin, sillä vain 10–24 % vastaajista ilmoittaa tarvitsevansa tukea ja koulutusta sen käyttöön. (Tuloksissa on mukana myös "En osaa sanoa" -vastaukset). Oikeusaputoimistoissa sen sijaan noin puolet katsoo tarvitsevansa vielä opastusta sen käyttöön. Noin puolet Valtiokonttorin vastaajista tuntee hallitsevansa Internetin käytön hyvin, mutta lähes 35 % katsoo tarvitsevansa edelleen myös koulutusta ja ohjausta Internetin käyttöön. Oikeusaputoimistojen vastaajista noin 42 % hallitsee käytön ja 56 % kaipaa ohjausta. Tilastokeskuksessa uusi väline hallitaan parhaiten, sillä noin 69 % käyttäjistä kertoo hallitsevansa hyvin Internetin käytön ja apua tarvitsee vain noin 17 %.

Sähköisten viestimien hallinta näyttää korreloivan vahvasti iän ja koulutuksen mukaan, ammattiasemalla ei ole suoranaista vaikutusta. Nuorimmat, alle 35-vuotiaat hallitsevat välineet erinomaisesti ja koulutustarve kasvaa iän myötä. Peruskoulun ja keskiasteen koulutuksen saaneet haluavat enemmän lisäkoulutusta kuin korkeamman koulutuksen saaneet. Ammattiryhmittäin tarkasteltuna keskijohto ja asiantuntijat hallitsevat välineiden käytön parhaiten, sen sijaan ylin johto katsoo tarvitsevansa koulutusta lähes yhtä paljon kuin toimihenkilöt. Jälleen on aiheellista kysyä, mikä on osaamistilanne niiden joukossa, jotka eivät lainkaan osallistuneet kyselyyn. (B22, B29, B34).

3. Sähköisten viestimien vaikutuksia työhön, työyhteisöön ja sen viestintäkulttuuriin kartoittavat kysymykset:

Valtiokonttorin henkilökunnalle vuonna 1999 tehdyssä kyselyssä kartoitettiin sähköisten viestimien käyttöönoton mukanaan tuomia myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia, vertailevassa tutkimuksessa kysyttiin osittain samoja asioita. Tulosten vertailussa on kuitenkin otettava huomioon, että vuoden 1999 kyselyn tulokset perustuvat avovastauksien aineistoon, kun taas vuoden 2002 kyselyssä oli (vaikkakin edellisen kyselyn pohjalta) valmiiksi strukturoidut kysymykset. Tulokset eivät ole siis tilastollisesti täysin vertailukelpoisia, mutta kuvaavat kyllä varsin hyvin muutoksen suuntaa.

Mitalin kaksi puolta: tavoitettavuus parantunut, mutta työ lisääntynyt:

Vuonna 1999 Valtiokonttorissa myönteisinä koetut asiat: *tavoitettavuuden parantuminen, viestimien käytön helppous ja nopeus sekä puhelimen käytön vähentyminen* nousivat jatkotutkimuksessakin esiin ja asiat koetaan entistäkin positiivisempina. Tavoitettavuus on parantunut 87 %:n mielestä. Helppous ja nopeus esiintyivät vuonna 1999 noin 33,8 %:ssa maininnoista, pari vuotta myöhemmin yli 91 %:a vastaajista nostaa nämä asiat tärkeiksi muutoksessa. Puhelimen käyttö on vähentynyt 61 %:n mielestä (aikaisemmin noin 11 % maininnoista), mutta lähes 40 % on myös sitä mieltä, että puhelinalvelu ei ole vähentynyt. (B1, B2, B42). Tämä onkin aivan luonnollista virastossa, jossa osa henkilökunnasta on päivittäin suorissa asiakaskontakteissa. Myös vertailuvirastoissa (Tilastokeskuksessa lähes 89 % ja oikeusaputoimistoissa noin 82 % vastaajista) sähköpostin käytön helppous ja nopeus koetaan tärkeimmäksi työtä muuttaneeksi tekijäksi. Eniten sähköposti on vähentänyt puhelintiedusteluja Tilastokeskuksessa, jossa yli 71 % vastanneista on tätä mieltä. Oikeusaputoimistoissa sähköpostin vaikutus asiakaskontakteihin on huomattavasti paljon vähäisempi kuin kahdessa muussa virastoissa: siellä vastaava prosenttiluku on 44. (B1, B2, B20, B43).

Kaikille muutosprosesseille on tyypillistä se, että muutoksen vaikutukset laimevat eikä muutos tunnukaan ennen pitkää enää muutokselta. Näin on käynyt Valtiokonttorissa sähköpostin käytössä. Kysyttäessä, onko sähköpostin käyttö muuttanut työtäsi, 94,9 % vastasi kyllä vuonna 1999, kun asia oli vielä akuutimpi, mutta parin vuoden kuluttua enää 68 % oli sitä mieltä, että muutosta on tapahtunut. Koska Internetin käyttö ei ole Valtiokonttorissa kahdessa vuodessa kovin paljon lisääntynyt, ei ole yllättävää, että Internetin käytön ei koeta myöskään muuttaneen työtä aikaisempaa enemmän. Muutosta oli tapahtunut 60 %:n mielestä vuonna 1999, uusintatutkimuksessa noin 61 % on tätä mieltä. Tilastokeskuksessa sähköpostin aiheuttaman muutoksen on kokenut noin 72 % ja oikeusaputoimistoissa noin 60 % vastanneista. Oikeusaputoimistoissa, joissa Internet on ollut käytössä vasta vähän aikaa, sen tuoma muutos työhön koetaan vahvimpana (lähes 73 %), Tilastokeskuksessa muutoksen on kokenut 67 %. Se seikka, että Tilastokeskuksessakaan noin 17 %:lla ei ollut muutosta koskeviin kysymyksiin mielipidettä, saattaa kertoa kahdesta muustakin asiasta: vastaajat ovat niin nuoria työntekijöitä, että eivät ole kokeneet muutoksesta edeltävää aikaa tai edellä mainitusta ilmiöstä, jossa muutos on jo niin arkipäivää, ettei sitä enää koeta muutokseksi. (B21, B25).

Valtiokonttorin vastaajista alle 14 % mainitsi vuonna 1999 *työn lisääntyneen* sähköpostin ja sähköisten kansioiden käytön myötä, vuonna 2001 vastaava luku on 29 %. Vielä useampi eli noin kolmannes vastaajista, ilmoittaa, että erityisesti sähköpostiviestien lukeminen vie liikaa aikaa. Tilastokeskuksessa noin neljännes tuntee työn

lisääntyneen ja reilu neljännes ilmoittaa sähköpostien lukemisen työllistävän liikaa. (Oikeusaputoimistoissa vastaavat luvut ovat 16 ja 17 %). Sähköposti on lisännyt myös virka-ajan ulkopuolista työtä Valtiokonttorissa noin 20 %:lla vastajista, muilla tätä vähemmän. Muutosta ei pidetä kuitenkaan pelkäämään negatiivisena asiana vaan lähes 80 % vastaajista on sitä mieltä, että on hyvä asia, että sähköpostia käyttäessään ei ole riipuvainen virka-ajasta. (B28, B33, B38, B41).

Yli 40 % Valtiokonttorin vastaajista kertoi vuonna 1999 *tiedonhallinnan* olevan ongelma. Aivan vastaavaa kysymystä ei vertailututkimuksessa ollut. Tiedonhallinnan vaikeutta kuvaa se, että kaikista vastaajista noin kolmannes ilmoittaa saavansa niin sanottua roskapostia (mainoksia, kiertokirjeitä) ja noin neljännes haluaisi apua tiedon seulontaan. Asian "outoudesta" kertonee kuitenkin se, että yli 20 % kaikista vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Lähes 40 % kaikista vastaajista toivoo jonkinlaisia pelisääntöjä sähköisten viestimien käyttöön. (B7, B23, B44, B45).

Esimies ei viesti koskaan liikaa:

Vuonna 1999 noin 20 % valtiokonttorilaisista oli sitä mieltä, että *henkilökohtaiset kontaktit* ovat työssä *vähentyneet*. Vertailututkimuksessa noin 35 % kokee näin, mutta yli 51 % ei ole huomannut mitään muutosta ja 12 %:lla ei ole asiasta lainkaan mielihpidettä. Tilastokeskuksen tulos (38 %, 49 %, 14 %) on samaa luokkaa kuin Valtiokonttorissa, oikeusaputoimistoissa muutosta ei koeta kovin suurena (24 %, 68 %, 6,8 %). Enemmistö kaikista vastaajista on sitä mieltä, että sähköisten keskustelujen ei pidä jatkossakaan korvata kokouksia, mutta vain alle kolmannes haluaisi lisätä henkilökohtaista kanssakäymistä työtovereitten kanssa. Kuitenkin yli puolet vastaajista haluaa omaa työtään koskevan informaation mielellään henkilökohtaisesti (B5, B6, B11, B19).

Tuloksen tulkitseminen on vaikeaa, onhan kysymys ihmisten välisestä vuorovaiikutuksesta ja tuntemukset ovat hyvin yksilöllisiä. Tätä kuvanee myös se seikka, että henkilökohtaista kanssakäymistä koskevilla vastauksilla oli suhteellisen paljon "En osaa sanoa" -vastauksia. Erityisesti miehet ja yli 56-vuotiaat eivät olleet ottaneet kantaa näihin kysymyksiin. Lisäksi muutoksen kokemiseen vaikuttaa suuresti työtehtävän luonne. Ne työntekijät, joilla on yleensäkin kontakteja enemmän työyhteisön sisällä ja sidosryhmien kanssa, kokevat muutoksen todennäköisesti voimakkaammin kuin ne, jotka viestivät vähemmän. Suurimpana muutoksen entiseen ovat kokeneet ylimpään johtoon kuuluvat ja asiantuntijat. Ikä näyttää olevan myös erottava kriteeri. Sähköiseen viestimiseen tottuneemmat nuoret eivät koe muutosta dramaattisena, kun taas yli 56-vuotiaista vastaajista yli 40 % on todennut muutoksen.

Yleensä Valtiokonttorissa ollaan sitä mieltä, että *sisäinen tiedonkulku on parantunut* sähköpostin ja sähköisten kansioden myötä (yli 80 %, vastaava luku noin 27 % maininnoista vuonna 1999), mutta kysymys, onko esimies-alaisviestintä muuttunut avoimemmaksi sähköisten viestimien käytön myötä, jakaa voimakkaammin mielipiteitä. Reilu neljännes kaikista vastaajista on sitä mieltä, että viestintä on avoimempaa, noin 40 %:n mielestä muutosta ei ole tapahtunut. Lopuilla ei ole mielipidettä asiasta (B15). Oikeusaputoimistojen vastaajista yli puolet on sitä mieltä, että muutosta avoimempaan suuntaa ei ole tapahtunut. Tässäkin kysymyksessä on erittäin runsaasti niitä (lähes kolmannes vastaajista), jotka eivät osaa sanoa, onko muutosta tapahtunut vai ei. Mielenkiintoista on, että vaikka Tilastokeskuksessa sähköpostin ja kansioden käyttö on erittäin runsasta, yli 40 % vastaajista ei osaa sanoa, onko esimies-alaisviestintä muuttunut avoimemmaksi käytön myötä. Vuoden 1999 haastattelututkimuksessa

nousi – ainakin yhden Valtiokonttorin yksikön osalta – esiin ongelmana se, että esimiehet viestivät lähes yksinomaan sähköisesti. Samasta toimialakohtaisesta erosta kertonee uusinkin tulos. Nyt vastaajista yli 71 % on sitä mieltä, että esimiehet eivät viesti liikaa sähköpostilla, mutta 27 % on edelleen toista mieltä tai eivät ota kantaa (B8, B9, B15). Näyttää siis siltä, että sisäisen viestintä ja erityisesti esimies-alaisviestintä on sellainen organisaatioviestinnän alue, johon ollaan harvoin tyytyväisiä. Siihen on ikään kuin sisäänrakennettuna kasvava avoimuuden vaatimus, huolimatta siitä, mitä viestintäkanavaa käytetään, kuinka nopea se on tai kuinka laajan käyttäjäkunnan se tavoittaa.

Vanhat toimintatavat istuvat tiukassa:

Kyselyssä oli myös kulttuurinmuutosta kartoitettavia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on selvittää, onko uusi sähköinen toimintatapa korvannut uuden vai halutaanko vanha tapa säilyttää. Tulokset osoittavat, että vanhat toimintatavat istuvat tiukassa hallinnon organisaatioissa. Vanhan hallintokulttuurin vaikutuksesta vastauksissa kertonee esimerkiksi se, että niissä kysymyksissä, joissa viitataan sähköisten viestimien käyttöön omissa työtehtävissä, on epäröintiä, runsaasti "En osaa sanoa" -vastauksia ja kokonaan puuttuvia vastauksia. Erityisen selvästi vanhan ja uuden kulttuurin rajanveto näkyi avokysymysten vastauksissa. Vastaajat *erottavatkin selvästi varsinaisen työn ja sähköisten viestimien käytön* omiksi alueikseen, jotka eivät välttämättä kohtaa. Valtiokonttorin vastaajista pääosa perustelee käyttämättömyyttään yksinkertaisesti sillä, etteivät tarvitse sähköisiä viestimiä työssään (21 mainintaa). Tilastokeskuksen harvoissa vastauksissa käyttämättömyyden syynä on yleensä kiire tai osaamattomuus. "Ei ole aikaa tai riittävästi taitoa ja/tai riittävästi mielenkiintoa", tiivistää eräs Tilastokeskuksen vastaaja.

En pysty tehtailemaan sähköposteja työni hektisen luonteen vuoksi.

En töitani ehdi ja lisäkoulutuskin olisi tarpeen

Sähköpostin käytölle ei ole tarvetta työssäni.

Koska työtehtäväni eivät vaadi internetin käyttöä.

Saan tarvitsemani tiedon muualta.

Oikeusaputoimistoissa käyttämättömyyden syyt ovat monipuolisempia kuin muilla: toisaalta tekniset ongelmat kuten hitaat yhteydet, yhteensopimattomat laitteet, käytön esteet, asiakkailta tai yhteistyökumppaneilla ei ole laitteita, toisaalta osaamisen puute, esimiehen asenteet tai kiire. Yhteistä perusteluille on se, että niissä on vahva normatiivinen väritys. Varsinainen syy käyttämättömyyteen vyörytetään usein muualle, "oman itsen" ulkopuolelle kuten esimiehelle, asiakkaalle, työtovereille, tekniikalle tai työyhteisön tavalle toimia.

Asiakkaita ei ole ainakaan vielä totuttu lähestymään e-maililla, vastapuolia vielä vähemmän.

En edes tiedä, onko asiakkailamme sähköpostia.

Käyttäisin enemmän, mutta se on niin hidas eli nopeammat yhteydet kuntoon!

Sähköpostin tehokasta hyödyntämistä haittaa se, että kaikki eivät lue sähköpostiaan säännöllisesti tai lukevat sitä liian harvoin.

Asiakkaisiin päin ei voi käyttää sähköpostia, toimiston päällikkö ei käytä sähköpostia.

Hakeminen hakusanalla on vaikeaa ja internet-osoitteiden saaminen on vaikeaa.

Myös varsinaista muutosvastarintaa esiintyy muutamissa vastauksissa:

Vastenmielinen/hankalakäyttöinen ohjelmisto. Joka tapauksessa tulostettava paperille.

Paperi olennaisesti helppolukuisempi. Asiakkaat käyttävät sähköpostia vain erikoistapauksissa. Normaalisti vain esimies/ministeriön käskytysväline.

Olen pärjännyt ilman.

Vanhan toimintakulttuurin vaikutuksesta kertoo myös se, että noin 36 % vastaajista tulostaa mielellään sähköpostiviestin paperille ja säilyttää sen tulevaa käyttöä varten. Neljännes kaikista vastaajista haluaisi edelleen lukea organisaatiota koskevat tiedotteet mieluummin paperimuodossa kuin sähköisessä muodossa. Niin ikään neljännes vastaajista pitää huonona asiana sitä, että sähköisten viestimien käyttöönotto on muuttanut toimintatapoja niin, että avustavan työvoiman: sihteerien ja vahtimestareiden käyttö, on vähentynyt. (B12, B17, B46).

Sähköisen kulttuurin teinivaiheesta kertonee se seikka, että vastaajien keskuudessa ei tunnu olevan kovin selvää näkemystä siitä, miten paljon asiakkaat haluavat sähköisiä palveluja. Yli puolet kaikista vastaajista on sitä mieltä, että virastojen asiakkaat haluavat sähköisiä palveluja, mutta esimerkiksi 50 %:lla oikeusaputoimistojen ja yli 35 %:lla Valtiokonttorin vastaajista ei ole asiasta lainkaan mielipidettä. Yli 13 % oikeusaputoimistojen vastaajista on sitä mieltä, että asiakkaat eivät halua lainkaan sähköisiä palveluja. Yli kolmannes kaikista vastaajista käyttäisi mieluiten asiakaspalvelussa ja kontakteissa sidosryhmiin edelleen puhelinta ja kirjettä ja lähes 30 % faksia, oikeusaputoimistoissa jopa yli 50 % (B14, B24, B43). Jälleen voidaan kysyä: Miten toimivat ne työntekijät eli 60 % kaikista, jotka eivät osallistuneet kyselyyn?

Mielenkiintoinen virastokohtainen ero on siinä, että lähes puolet Valtiokonttorin vastaajista haluaisi säilyttää sisäisen tiedotuslehden paperimuodossa, kun taas muissa virastoissa suurin osa (TK:ssa noin 63 % ja oikeusaputoimistoissa 82 %) haluaa korvata sisäisen tiedotuslehensä sähköisellä (B47). Tuloksista voi vetää sellaisen johtopäätöksen, että työyhteisössä, jossa uutta viestintäkanavaa (kuten Tilastokeskuksen sisäistä kansiojärjestelmää) käytetään aktiivisesti ja sen tarjoama tieto koetaan työn kannalta *hyödylliseksi*, vanha kanava tai toimintatapa saa väistyä. Jos taas uuden kanavan sisältö ei vastaa käyttäjien odotuksia, vanhaan toimintamalliin halutaan palata. Erinomainen esimerkki tästä on tulos, jonka mukaan yli 70 % virastojen vastaajista käyttää työssään mieluummin sähköisiä lakitietokantoja kuin lakikirjaa. Se kertonee myös siitä, että hyvin suunniteltu ja helppokäyttöinen sähköinen palvelu löytää kyllä aina käyttäjänsä. Sähköpostin jakelulistojen käyttöä pidettiin vielä pari vuotta sitten negatiivisena asiana, joka aiheuttaa tiedontulvaa ja kohdentamattomia viestejä. Noin 87 % kaikista vastaajista on sitä mieltä, että jakelulistat hyvä tapa viestiä. (B32, B40).

Hallintokulttuurin vaikeudesta sopeutua sähköiseen maailmaan kertoo se, että noin 60 % virastojen vastaajista kertoo käyttävänsä sähköpostissa erilaista kieltä kuin tavallisissa virkakirjeissä ja noin neljänneksen mielestä tämä saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä (B16, B37). Olisikin mielenkiintoista selvittää, onko virkakielen muuttuminen yleiskielisemmäksi myös asiakkaan tai yhteiskumppanin kannalta ongelma vai parannus vanhaan käytäntöön.

Samanlaiset – erilaiset virastot:

Tutkimustulokset vahvistavat tutkijan ennakko-oletuksen, että tutkittavat virastot ovat sähköisen viestinnän käytössä *kehityksen eri asteilla*. Sähköinen kulttuuri on vakiintuneinta Tilastokeskuksessa. Sähköpostin käyttö on hallittua ja erityisesti sisäisen verkon (TiimiFoorumin) käyttö runsasta. Sähköiset kansiot ovat virastossa pääasiallinen sisäisen tiedotuksen kanava, myös sähköpostin ja Internetin käyttö on hallittua ja kohdenetumpaa kuin muissa vertailuvirastoissa. Tilastokeskuksessa sähköisten viestimien mukanaan tuoma muutos koetaan myös myönteisemmin ja kielteisiä mainintoja on selvästi vähemmän kuin vertailuvirastoissa.

Tulosten mukaan Valtiokonttorissa on käynnissä vanhan hallintokulttuurin ja uuden sähköisen kulttuurin välinen rajanveto. Osa henkilökunnasta ja toiminnoista käyttää sähköisiä viestimiä runsaasti ja tehokkaasti myös työtehtävissä, toinen puoli saattaa käyttää välineitä lähinnä keskinäiseen yhteydenpitoon ja jonkin verran asiakas- ja sidosryhmäviestintään. Valtiokonttorissa ei ole kuitenkaan tapahtunut vielä sähköpostin ja Internetin integroitumista käytännön työhön kuten valtion tietoyhteiskuntastrategioiden tavoitteena on. Yleinen käsitys viestinnästä ei ole kahdessa vuodessa muuttunut olennaisesti. Kuten jo esitutkimuskin osoitti, sisäistä viestintää ja kontakteja ulkomaailmaan ei koeta työhön liittyviksi vaan viestintä on "oman työn ulkopuolista elämää". Siksi sähköiset viestimet eivät ole myöskään muuttaneet toistaiseksi kovin paljon varsinaista substanssityötä.

Oikeusaputoimistoissa sähköinen viestintä on vielä hyvin uusi asia ja sähköinen kulttuuri vasta kehitymässä. Edelläkävijöiden joukko käyttää viestimiä runsaastikin, mutta suuri osa työntekijöistä käyttää vanhoja toimintamalleja. Sisäisen viestinnän alueella toiminta on kehittyneintä, osittain jopa kehittyneempää kuin Valtiokonttorissa, mutta asiakasviestinnän "sähköistäminen" on alkutekijöissään. Oikeusaputoimistojen vastaajat perustelevat vanhoja käytäntöjä sillä, että asiakaskunta on jonkin verran erilaista kuin vertailuvirastoissa eikä haluakaan sähköisiä palveluja. Osittain näin onkin, mutta kaikilla virastoilla on kuitenkin pohjimmiltaan samanlaiset tarpeet: tarjota sähköisiä viranomaispalveluja sekä muulle hallinnolle että suurelle yleisölle, kansalaisille.

Tulosten perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että Tilastokeskus edustaa edistyksellisintä osaa hallinnosta. Sähköisten viestimien käyttö uusine toimintatapoineen on vakiintuneinta, kun taas Valtiokonttorissa ja oikeusaputoimistoissa on käynnissä rajanveto uuden ja vanhan kulttuurin välillä. Sähköisten viestimien käyttö ja uudet toimintatavat ovat lisääntyneet vuosi vuodelta, mutta muutos ei ole läpäissyt kuitenkaan koko organisaatiota. Tämä näkyy siinä, että on myös runsaasti niitä työntekijöitä, jotka eivät osaa tai halua käyttää sähköisiä viestimiä. Käyttö on sattumanvaraista tai työntekijä on jättäytynyt syystä tai toisesta kokonaan uuden toiminnan ulkopuolelle. Samanlainen tilanne näyttää olevan – muun muassa Virveli-kartoituksen (Turunen, L. 2000) perusteella – monessa muussakin hallinnon yksikössä.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA DISKUSSIO

We may be reasonable capable
of handling change when it
happens to other people,
when it affects ourselves,
we are less robust (D. Murray).

4.1 Tietoyhteiskuntastrategiat ja käytännön todellisuus

Kansalliset tietoyhteiskuntastrategiat ovat ohjanneet tietoyhteiskuntakeskusteluamme ja monet niiden linjauksista ovat siirtyneet suoraan myös toteutettaviin hallitusohjelmiin. Myös valtion- ja kunnallishallinnon tietostrategiat noudattelevat kansallisissa strategioissa määriteltyjä linjauksia. Tavoitteeksi on asetettu Suomen nostaminen tieto- ja informaatioteknologian kärkimaaksi vuosiin 2004–2005 mennessä. Visiota on viljelty lähes kaikissa virallisissa kannanotoissa niin ahkerasti, että sekä meillä että muualla on uskottu sen toteutuneen tai ainakin olevan toteutumassa aivan lähiaikoina. Suomea on pidetty yleisesti tietoverkkojen "luvattuna maana" ja eräänlaisena viestintäteknologian koelaboratoriona. Petteri Järvinen uskoi vielä muutama vuosi sitten, että elämäntavassamme ja kansanluonteessamme on jotakin sellaista, "johon tietoverkkoajattelu sopii pelottavan hyvin". Verkko sopii toimintaympäristöksi erityisesti hiljaisille, varovaisille, yksityisyyteen ja rauhaan tottuneille suomalaisille (Järvinen 1996, 12, 18). Manuel Castells ja Pekka Himanen pitävät suomalaisen tietoyhteiskunnan rakentamista samanlaisena sankaritarinana kuin talvisodasta selviytymistä (Karvonen 2001b).

Kaikki eivät ole kuitenkaan yhtä optimistisia. "Kaunis ihannekuva Suomesta vaan pitäneekö yhtä todellisuuden kanssa?", kommentoi Harri Melin Himasen ajatuksia (Karvonen 2001b). Muutamat muutkin tutkijat (Karvonen 2000, 2001b; Blom, Melin & Pyöriä 2001) ovat esittäneet kriittisiä kannanottoja kehityksen suunnasta ja aivan viime aikoina on epäilyä alkanut esiintyä myös hallinnon sisällä ja päättäjien keskuudessa.

Kehitystä on toki seurattu ja lukuisa määrä erilaisia tutkimuksia ja selvityksiä on tehty, mutta niissä vision toteutumista on mitattu yleensä hyvin teknologiaalähtöisesti, mittaamalla esimerkiksi hallintoon hankittujen koneiden ja laitteiden määriä. Vastaavasti kansalaispalvelujen tarjonnan mittareina ovat olleet kansalaisten käytössä olevien sähköposti- tai Internet-yhteyksien määrät tai käyttökerrat. Mikä on käytännön todellisuus valtion virastoissa? Onko suutarin lapsella sittenkään kenkiä? Tämän tutkimussarjan tulokset osoittavat, että määrälliset tavoitteet ovat toteutuneet jokseenkin hyvin, mutta laadulliset ja toiminnalliset eivät. Kansallisten strategioiden visiot ovat osoittautuneet siis liian optimistisiksi ja idealistisiksi ja niiden mukaiset käytännön tavoitteet ylimitoitetuiksi.

4.1.1 Uuden viestintäteknologian käyttö vaihtelevaa hallinnon organisaatioissa

Kansallisissa tietoyhteiskuntastrategioissa oletetaan ja edellytetään, että valmiudet tuoda uusi teknologia kaikkialle hallintoon, erittäin nopealla aikataululla, "keskitetyin päätöksin" ovat olemassa. Todellisuudessa näin ei ole vaan *toimintamahdollisuudet vaihtelevat* suuresti paitsi sekä hallinnon eri yksiköiden välillä että yksittäisen organisaation sisällä. Myös *tekninen infrastruktuuri* eli käytössä olevat tieto- ja viestintätekniset laitteet ja ohjelmistot ovat toistaiseksi hyvin *eritasoisia* eri hallinnon yksiköissä. Esimerkiksi Valtiokonttorissa sähköposti on ollut käytössä vuodesta 1989 lähtien, mutta käyttö on laajentunut asteittain niin, että aivan koko henkilökunnan käytössä teknologia oli vasta vuoden 2001 alussa. Myös ekstranetin käyttäjille tehty kysely osoitti, että on virastoja, joissa kaikille työntekijöillä ei ole omia työasemia eikä näin ollen mahdollisuutta käyttää päivittäin sähköpostia. Internet-yhteyksiä ei ole myöskään kaikilla työpaikoilla tai sen käytölle on asetettu rajoituksia.

Valtiokonttorissa vuosina 1999–2001 toteutettu tutkimussarja osoittaa, että valtion tietoyhteiskuntastrategioiden *tavoitteet ovat toteutuneet vain osittain käytännössä*. Tutkimustulosten mukaan suhteellisen hyvistä lähtökohdista: kehittyneestä infrastruktuurista, suunnitelmallisesta työstä ja koulutuksesta huolimatta uutta toimintamallia ei ole omaksuttu läpi organisaation. Sähköisten viestimien käyttö viraston sisällä ja ulkoisissa asiakaskontakteissa ei vastaa odotuksia, puhumattakaan siitä, että kansalaisille tarjottavat sähköiset palvelut eli niin sanottu sähköinen asiointi olisi kehittynyt visionäärien ja päättäjien suunnittelemalla tavalla. Eri virastoja vertailtaessa näyttää siltä, että uuden teknologian istuttaminen hallintoon ei etene eikä voikaan edetä "yhtä jalkaa" kaikissa hallinnon yksiköissä. Vaikka niiden toiminnassa on paljon yhteisiä piirteitä, jokaisessa organisaatioissa on kuitenkin oma sisäinen kulttuurinsa, erityisesti viestinnän kulttuurinsa, tapansa toimia ja organisoida asioita. Nyt tutkitut virastot ovat suurehkoja, niillä on ollut suhteellisen hyvät mahdollisuudet rakentaa teknistä infrastruktuuriaan ja niillä on ollut perinteisestikin paljon yhteyksiä ympäröivään yhteiskuntaan. Silti ne ovat edenneet toimintojensa ja palvelujensa *sähköistämässä eri tahdissa ja yksilöllisesti*. Mikä onkaan sähköisten viestimien käyttötilanne niissä hallinnon organisaatioissa, joissa on ollut vähemmän teknisiä, taloudellisia ja henkilöresursseja sähköisen toiminnan kehittämiseen?

Sähköisten viestimien käyttöä on tarkasteltava kokonaisuutena, jossa jokaisella viestimellä on oma tehtävänsä. Ellei tämä *työnjako* ole selkiytynyt, käytössä voi olla ongelmia tai käyttö on suunniteltua vähäisempää. Tulokset osoittavat, että esimerkiksi sisäisen verkon käyttö asettuu kohtuulliselle tasolle vasta siinä vaiheessa, kun *uusi työtap*a on vakiintunut, *yhteisistä käyttöperiaatteista* on sovittu ja työyhteisöön on syntynyt *uusi sähköinen kulttuuri*. Näin on jo tapahtunut esimerkiksi Tilastokeskuksessa. Kun taas työpaikalla, jonne uusi kulttuuri tekee vasta tuloaan, käyttö on joko vähäistä tai epätasaista.

Osa työntekijöistä, niin sanotut edelläkävijät, käyttävät uutta välinettä hyvin runsaasti, mutta käyttö saattaa olla huonosti kohdennettua ja valikoimatonta kuten Valtiokonttorissa ja oikeusaputoimistoissa. Tutkimusprosessin aikana suoritetut asiakaskartoitukset osoittavat, että tilanne näyttää varsin samanlaiselta myös muiden hallinnon virastojen osalta. Tulosten mukaan myös sähköisten *välineiden hallinta ja tietotekninen osaaminen* vaihtelevat suuresti eri organisaatioissa.

Paljon on kuitenkin tapahtunut viidessä vuodessa ja sähköisten viestimien mukanaan tuomat myönteiset ja kielteiset muutokset ovat selvästi havaittavissa sekä hallinnon organisaatioiden sisäisessä tiedonkulussa että ulkoisissa suhteissa. Toisissa kehitys on ollut nopeampaa kuin Valtiokonttorissa, toisissa selvästi hitaampaa. Eritahaiseen kehitykseen on monia syitä: erikokoisissa virastoissa on käytettävissä vaihtelevasti taloudellisia ja henkilöresursseja, tietohallinto- ja viestintäammattilaisia, toiminnan painopisteet ja johtamistavat voivat olla erilaisia, suhtautuminen tietotekniikkaa tai viestintää kohtaan saattavat vaihdella, samoin sähköisen viestinnän osaaminen. Ennen kaikkea uuden teknologian tulo ammattiin, organisaatioon ja koko yhteiskuntaan on kuitenkin *kulttuurinmuutosongelma*. Muutosprosessissa on tärkeä muuttuja myös *aika*: koska on kysymys uudelleen ajattelun ja uusien toimintamallien juurruttamisesta, muutos ei tapahdu hetkessä eikä ulkoisesta määräyksestä. Kaikki muutosprosessit ovat organisaation *sisäisiä oppimisprosesseja*, jotka noudattavat omaa logiikkaansa ja omia muutoksen mekanismejaan.

4.1.1.1 Suurimmat muutokset sisäisessä työviestinnässä – sähköinen palvelu alku-tekijöissään

Valtiokonttorissa tehty tutkimussarja osoittaa, että sähköpostin käyttö on lisääntynyt merkittävästi ja Internetin käyttö on myös kaiken aikaa yleistymässä. Muutokseen sopeutuminen on selvästi käynnistynyt: Sähköisiin viestimiin *suhtautuminen* on muuttunut kauttaaltaan *myönteisemmäksi*: epäilijöiden ja vastustajien määrät ovat vähentyneet. Yhä useamman mielestä sähköisten viestimien käytöstä on hyötyä jokapäiväisessä työssä ja erilaisia hyviä ja huonoja puolia on nimetty vastauksissa runsaasti. Osa vastaajista, etenkin ne, jotka viestivät enemmän organisaation sisällä ja ulkopuolisten tahojen kanssa, erittelevät myös tarkemmin tilanteita, milloin sähköisiä viestimiä tulisi käyttää, milloin ei ja minkälaisia taitoja eri viestintävälineiden käyttö vaatii organisaatiolta. Sähköisten viestimien käyttöönoton myötä Valtiokonttorin *viestintäilmasto on "raikastunut"* ja myös viestintäkulttuurissa ovat havaittavissa muutoksia. Myönteisintä muutoksessa on se, että *tyytyväisyys sekä viestintään että johtamiseen* on selvästi lisääntynyt ja sähköisten viestimien vaikutuksia työhön pidetään etupäässä positiivina. Muutos ei ole kuitenkaan vielä läpäissyt koko organisaatiota, puhumattakaan siitä, että olisi kysymys sähköisen viestinnän integroitumisesta käytännön substanssitoimintaan tai uuden sähköisen toimintakulttuurin syntymisestä. *Sähköinen viestintäkulttuuri* vaikuttaa kuitenkin jo monella tasolla ja *murentaa* omalta osaltaan *perinteisen hallintokulttuurin käytäntöjä*.

Kansalais- ja paikallisverkkoja tutkineen Marja-Liisa Viherän mukaan "ihminen jäsentyy läheltä kauas" ja tarkoittaa tällä sitä, että arvottaessaan viestintää ihminen reagoi voimakkaimmin lähipiirissään tapahtuvaan toimintaan, mutta tuntemukset ja reaktiot heikkenevät, mitä etäämmälle tutusta ympäristöstä siirrytään. (Viherä 2000, 128, 132). Toisin sanoen, erityisesti organisaation *sisäisen viestinnän muutoksia* pidetään tärkeinä. Näin Valtiokonttorissakin. Tiedonkulun ja yhteydenpidon organisaation sisällä koetaan parantuneen. Tiedotuksen määrä on lisääntynyt, se on muuttunut tasapuolisemmaksi ja avoimemmaksi sähköisten viestimien myötä. Tutkimustyön joka vaiheessa nousivat esiin tietyt myönteiset muutokset: *sähköisen viestinnän nopeus, helppous, te-*

hokkuus, ajan säästö, tavoitettavuuden parantuminen, virka-ajasta riippumattomuus, tiedon etsimisen ja käytön vaivattomuus.

Viestinnän *kaksisuuntaisuus ja vuorovaikutteisuus* nähdään yleensä uutena, myönteisinä asioina, mutta toisaalta äärimmilleen viety sähköpostin käyttö alkaa saada myös kielteisiä piirteitä. *Henkilökohtaisten kontaktien vähenemistä* pidetään yleisesti negatiivisena asiana sekä organisaation sisäisissä että ulkoisissa suhteissa, vaikka puhelimen, faksin ja virkapostin käytön vähenemistä pidetään sinänsä myönteisenä kehityksenä. Rungas sähköpostin käyttö lisää kuitenkin vastaanotettavien ja käsiteltävien viestien määrää liian suureksi, *lisää työtä ja kiireen tunnetta*. Liitetiedostot ovat "mullistaneet" sisäisen viestinnän. Se, että sama tieto on mahdollista lähettää kaikille työntekijöille yhtä aikaa, on lisännyt työyhteisön *tasa-arvoa ja tyytyväisyyttä* viestintään ja johtamiseen. Toisaalta laajat jakelut ovat lisänneet turhien viestien määrää. Monet toivoivatkin sääntöjä sähköpostin käyttöön ja apua tiedon karsintaan, jatkojalostukseen ja arkistointiin, mutta varsinaisesta tiedontulvasta kärsii kuitenkin harva vastaaja. Suhtautuminen tiedontulvaan, infoähkyyn, on muuttunut muuallakin yhteiskunnassa yhtä jalkaa kun viestimien käyttö on lisääntynyt ja tiedonhallintajärjestelmiä on otettu käyttöön. Myöskään Tilastokeskuksen tutkimuksissa vastaajat eivät koe tietotulvaa eivätkä tietoturvaa ongelmallisiksi (Nurmela 2001b). Suurin muutos tietotekniikan alkuajoista on tapahtunut suhtautumisessa tietotekniikan terveydellisiin tai teknisiin ongelmiin. Niistä hallinnossa työskentelevät eivät juuri kärsi. Syynä tähän on yksinkertaisesti se, että laitekantaan hallinnossa on panostettu. Se on suhteellisen korkeatasoista ja modernia. Myös ergonomisiin seikkoihin kiinnitetään työpaikoilla yhä enemmän huomiota. Sen sijaan koulutusta ja harjaantumista uusien välineiden käyttöön toivotaan yleisesti. *Osaimisen puute* on myös yksi tärkeimmistä välineiden käyttämättömyyden syistä *kiireen* ja yleisen *muutosvastaisuuden* lisäksi.

Esimies-alaisviestintä poikkeaa muusta viestinnästä siinä, että tältä erittäin tärkeäksi koetulta työviestinnän osa-alueelta vaaditaan vielä enemmän kuin muulta viestinnältä. Tulosten mukaan hallinnon virastoissa on tapahtunut selvää edistystä työntekijöiden kannalta *avoimempaan, liberaalimpaan ja tasa-arvoisempaan* suuntaan, mutta "toivomisen varaa" aina jää. Näyttää siltä, että esimiehen viestintää ei pidetä koskaan riittävän avoimena huolimatta siitä, mitä kanavaa hän käyttää, kuinka usein hän sitä käyttää, kuinka nopea se on ja kuinka suuren joukon se tavoittaa. Esimies-alaisviestintää koskevissa tuloksissa käy selvästi ilmi myös *johdon edelläkävijän rooli* muutostilanteessa. Joissakin virastoissa tai yksiköissä johdon asenne ja toimenpiteet saatiin kokea myös *muutoksen esteiksi*.

Hallinnon *asiakas- ja sidosryhmäviestinnästä* saadut tulokset eivät ole toistaiseksi kovin kannustavia kansalaisyhteiskunnan kehityksen kannalta. Valtiovarainministeriön julkaisemassa selvityksessä todetaan, että sähköpostikulttuuri on jo tehnyt "hiljaisen vallankumouksen" hallinnossa ja "tosiasiallinen toiminta ja siihen liittyvä viestintä varsinkin hallinnon sisällä, mutta myös ulkopuolisten tahojen kanssa, hoidetaan nykyisin suureksi osaksi sähköpostitse" (Valtiovarainministeriö 2001, 14). Näin ei näytä olevan ainakaan tutkimuksessa mukana olleissa virastoissa vaan sähköiset viestimet ovat juurtuneet melko hitaasti virastojen ulkoiseen viestintään: sähköinen asiointi on aivan alkutekijöissään tai sitä ei ole ollenkaan käynnistetty. *Ulkoisia kontakteja* on toistaiseksi *vähän* ja koko ajatus asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden palveluista sähköisesti näyttää olevan noin puolelle vastaajista vielä varsin vierasta. Viidesosa on sitä mieltä, että asiakkaat tai muut viraston ulkopuoliset ryhmät eivät halua palvelua lainkaan sähköisessä muodossa. Nykytutkimuksen mukaan oletus on aivan oikea, koska suurin osa kansalaisista haluaa palvelut edelleen manuaalisesti: palvelupisteistä, puhelimitse tai kirjeitse. Lisäksi tilanne näyttää olevan hallinnon yksiköissä hyvin kirjava. Hallinnon

edistyksempää osaa edustavissa virastoissa, joihin Tilastokeskus ja Valtiokonttori voidaan syystä lukea, sähköpostilla hoidetaan asiakasviestintää ja muuta asiointia jonkin verran (muun muassa sähköisiä lomakkeita ja Internet-palveluja), kun taas oikeusaputoimistoissa sähköisesti hoidetaan lähinnä hallinnon sisäistä liikennettä.

4.1.1.2 Hallintokulttuuri muutoksen esteenä

Kolmessa valtion palveluvirastossa tehty kyselytutkimus osoittaa, että Valtiokonttorin henkilökunnan ja muiden tutkimuksessa mukana olleiden vastaajien tuntemukset ja asenteet sähköisiä viestimiä ja niiden mukanaan tuomia muutoksia kohtaan ovat niin *samansuuntaisia*, että voidaan vetää johtopäätös muutoksen noudattaneen samanlaista logiikkaa tutkittavissa hallinnon organisaatioissa. *Yhteisenä nimittäjänä on hallintokulttuuri*: yhteinen juridis-oikeudellinen ammattikulttuuri, samantyyppinen organisaatio-rakenne, tapa toimia, hahmottaa ympäröivää maailmaa, käyttää yhteistä ammattislangia, virkakieltä. Uuden teknologian tulo organisaatioon aiheuttaa aina kulttuurisia muutoksia ja synnyttää ristiriitatilanteita. Uusi toimintatapa sinänsä ei aiheuta muutosvastarintaa vaan se, että organisaation yhteiset piilevät oletukset tai yksilön arvot ja asenteet eli kulttuuriset merkitykset joutuvat koetukselle. (Schein 1991, 54).

Hallinnon kulttuuri on eittämättä niin sanottu vahva kulttuuri, joka on sekä joka-päiväisessä elämässä näkyviä ilmenemismuotoja että ihmisten mielissä piileviä, isomorfisia ilmiöitä. Vahvalla kulttuurilla on sekä hyviä että huonoja puolia. Se on organisaa-tiolle myönteinen asia lisätessään työntekijöiden turvallisuuden tunnetta ja organisaation vakautta sekä rakentaessaan yhteisöllisyyttä, joka saattaa ulottua jopa koko ammattialan, julkishallinnon, keskuuteen. Toisaalta se voi myös rakentaa muurin ulkomaailmaa ja muutoksia vastaan ja suodattaa vain hallinnon sisällä legitimoidut toimintatavat. Joka tapauksessa hallinnon kulttuuri on perusteiltaan vanhan ajan, ei verkkoajan organisaation kulttuuri. Monet sen totutuista toimintamalleista ovat niin etäällä sähköisen maailman ihanteista ja käytännöistä, että ne aiheuttavat pelkällä olemassaolollaan muutosvastarintaa ja jarruttavat sähköisten viestimien käyttöönottoa. Tutkimustuloksista on selvästi havaittavissa tämä *vanhan ja uuden kulttuurin rajankäynti*. Osa työntekijöistä on suhteessaan sähköisiin viestimiin edelläkävijöitä, *muutosagentteja, sopeutujat* suhtautuvat rauhallisesti ja kehitystä myötäillen. *Epäilijät ja vastustajat*, jotka haluavat pitää kiinni vanhasta kulttuurista ja toimintatavoistaan, käyttävät uusia välineitä vastahakoisesti tai kieltäytyvät käyttämästä lainkaan. Koska hallinnolle on määritelty keskeinen, jopa johtava asema tietoyhteiskunnan kehityksessä, ei liene kovinkaan myönteistä, jos hallinnon sisällä, kokonaisen organisaation tai jonkin organisaation osan tasolla vaikuttaa näin *ristiriitaisia voimia*.

Hallinnon kulttuurin ytimenä on niin sanottu byrokraattinen ja hierarkkinen toimintamalli, jolle on tyypillistä pitäytyminen samanlaisina toistuvissa rutiineissa, tarkassa työn- ja vallanjaossa sekä selkeissä ammattirakenteissa ja tätä kautta toisistaan erotuvissa ammatillisissa alakulttuureissa. Perinteisesti on vedetty esimerkiksi tiukat rajat toimeenpanotehtäviä hoitavien ja toisaalta viestinnästä ja tietohallintotehtävistä vastaavien välillä. Sähköisen viestinnän ja asioinnin kannalta tämä on ongelmallista. Hallinnon virastot ovat joutuneet sähköisten viestimien myötä uudenlaiseen vuorovaikutus-suhteeseen asiakkaiden, kansalaisten ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Jokaisella virkamiehellä pitäisi olla tietoyhteiskunnassa vastuu tiedosta, sen omaehtoisesta hankinnasta ja edelleen välittämisestä. Hänen edellytetään myös aktiivisesti asioivan sähköisesti kansalaisten ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Tavoitteet ovat enemmän kuin haastavia perinteisen hallintokulttuurin kannalta. Organisaation muutoksen ja kehi-

tyksen kannalta on erityisen tärkeää, miten sen piirissä *suhtaudutaan viestintään ja min-käläinen asema viestintäfunktiolla on* (Lehtonen 1998b, 133).

Tutkimus osoitti selkeästi, että monessa virastoissa on edelleen hyvin tavallinen ajatusmalli (muilla kuin suorissa asiakaskontakteissa olevilla), että ulkoinen viestintä koetaan kuuluvaksi vain johdon, esimiesten ja ammattitiedottajien toimenkuvaan eikä sillä nähdä olevan lainkaan tai hyvin vähän yhteyksiä niin sanottuun omaan työhön. Paradoksaalista on myös se, että samaan aikaan kun hallinnon yksiköissä siirrytään laajasti interaktiivisten sisäisten verkkojen käyttöön, moni työntekijä pitää myös sisäistä *tiedotusta oman työnsä ulkopuolisena toimintana*, jossa hänellä itsellään on varsin passiivinen rooli. Tämäkin ilmiö on varsin ymmärrettävä ja kumpuaa syvältä hallinnon perinteestä. Muistettakoon, että vielä niinkin myöhään kuin vuoden 1994 hallinnon tiedotusohjeissa sisäinen viestintä rajattiin kokonaan ohjeistuksen ulkopuolelle. Hallinnossa sisäinen viestintä on siis nähty lähinnä johdon ja esimiesten työkaluna, ei koko työyhteisön vuorovaikutuksen välineenä. Mikäli suhtautuminen viestintään ei muutu hallinnon sisällä, saattaa myös sähköisestä viestintävälineestä (esimerkiksi intranetistä) tulla vain *uusi vallankäytön ja kontrollin väline eikä avoin viestintäkanava ja koko yhteisön työkalu*, jollaiseksi sen pitäisi ihanneolosuhteissa muodostua.

Juuri *avoimuuden ja vastavuoroisuuden vaatimukset* muodostavat sekä viranomaistoiminnan että yhteiskunnallisen viestinnän kannalta suurimman muutoshasteen. Toimeenpanotehtäviä on hoidettu ja toiminnasta on tiedotettu näihin päiviin asti yleensä lain edellyttämällä tavalla, viranomaisen omasta aloitteesta ja omaan tahtiin. Sähköinen asiointi on muuttava kuvion täysin: toiminta on joko viranomaisen ja kansalaisen vuoropuhelua ja usein vielä kansalaisasiakkaan tai yhteistyötahon aloitteesta tapahtuvaa. Asiakaslähtöistä kanssakäymistä, joissakin tapauksissa jopa yhteiskunnallista PR:ää on toki harjoitettu aikaisemminkin, mutta toiminta on ollut etupäässä viestinnän ammattilaisten asia. Nyt tapahtuva *hallinnon avautuminen on suuri kulttuurinmuutos* yksittäiselle työntekijälle. Valmiuksia näin suureen muutokseen ei hallinnon virastoissa näytä tutkimustulosten mukaan vielä olevan. Ylhäältä alaspäin tapahtuvaan täsmälliseen ohjeistukseen tottuneelle työntekijälle on vaikeaa vanhoista toimintatavoista luopuminen ja uuden aktiivisen roolin ottaminen. Meneillään olevasta murroksesta ja hämmennyksestä monen vastaajan mielessä kertoo myös se, että vanhassa pitäytymiselle tai uuden välineen käyttämättömyydelle on pyritty löytymään *normatiivisia selityksiä*. Uudet välineet koetaan entisen työn lisäksi tulleet raskaita tai haittana ja niiden käytön opetteleminen ylimääräisenä ponnistuksena. Muutoksen tahti näyttää olevan monelle hallinnossa työskentelevälle liian nopea. Kuten Anja Alasilta toteaa: "Muutos puhutusta kirjoitettuun tuli kuin huomaamatta" (Alasilta 2002, 26). Tulosten mukaan suurin muutos on tapahtunut puhelimen käytössä. Yhteydenpitoa organisaation sisällä sekä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa hoidetaan aikaisempaa useammin sähköisesti. Myös henkilökohtainen tapaaminen ja työpalaveri korvataan monesti sähköpostikeskustelulla. Erityisesti sellainen työntekijä, joka ei ole tottunut ilmaisemaan itseään kirjallisesti, saattaa kokea tilanteen jo sellaisenaan hankalana. Oman ongelmansa aiheuttaa lisäksi se, että verkkoon kirjoittaminen vaatii kokonaan uudenlaistakin osaamista ja kirjoitustapaa, taitoja, joiden merkitystä ei ole vielä huomioitu riittävästi edes tiedottajien koulutuksessa (Alasilta 2002, 26), puhumattakaan, että ne kuuluisivat jokaisen virkamiehen "työkälpakkiin". Hallintokulttuurin vahvuudesta kertoo myös se, että *totuttuja käytäntöjä* siirrettäisiin mielellään myös *sähköiseen maailmaan*. Esimerkiksi Internet-palvelujen omaaloitteisen käytön sijasta toivotaan, että joku muu, välittävä taho, etsisi ja valikoisi sopivan tiedon tai ainakin ilmoittaisi etukäteen, mistä tietoa löytyy ja milloin. Vaikka paperitiedottaminen on vähentynyt tutkituissa virastoissakin, paperista luopuminen on monelle

vaikeaa. Sähköpostiviestitkin usein tulostetaan ja arkistoidaan myöhempää käyttöä varten tai viesti halutaan "varmuuden vuoksi" sekä sähköisenä että paperimuodossa.

Uusien sähköisten välineiden käyttöä kartoittaneet tutkimukset nostivat esille myös mielenkiintoisen kulttuurisen kysymyksen, että hallinnon sisälläkin *eri ammattiryhmissä* työskentelevät henkilöt elävät *eri aikajänteellä*. Erityisesti tietohallinnon, viestinnän ja asiakaspalvelutehtävissä toimivat kehittäisivät sähköistä viestintää muita halukkaammin ja saattavat olla jopa tuskastuneita hitaaseen etenemiseen. Moni "perusvirkamies" taas pitää välineitä niin uusina, että niiden käyttöön voi totutella hitaasti kii-ruhtaen. Vanhan kulttuurin ja aikakäsityksen ylläpitäminen synnyttää tasapainoa, mutta ei tarjoa enää merkitystä eikä identiteettiä niille ryhmän jäsenille, jotka ovat valmiita ulkoisiin muutoksiin. Jos ehdotetaan uutta menneeseen suuntautuneelle työntekijälle, on ilmeisen vaikeaa päästä yksimielisyyteen toimintatavasta, toteaa Schein (Schein 1991, 135). Tulokset osoittavat, että hallinnon organisaatioissa sisäisen kulttuurin ja etenkin hallintokulttuurin vaikutukset ovat niin voimakkaita, että ne *hidastavat* uuden sähköisen kulttuurin juurtumista työyhteisöön. Toisaalta murrosvaihe voi olla koko toimialan kannalta myös hedelmällinen. Tällaisessa tilanteessa saattaa syntyä myös vastakulttuuri tai uusia kulttuurin perusmalleja, esimerkiksi *uudenlaista hallintokulttuuria* (Schein 1991, 279).

TAULUKKO 13: Hallintokulttuurin ja sähköisen kulttuurin erot

Hallintokulttuuri	Sähköinen kulttuuri
<ul style="list-style-type: none"> • muuri ulkomaailmaan • vakaus, yhteisöllisyys • tarkka työn- ja vallanjako • näkemys viestinnästä johdon ja ammattitiedottajien työkaluna • viestinnän lineaarisuus • viestintä tukitoiminto • oto-tiedottajat 	<ul style="list-style-type: none"> • avoimuus • dynaamisuus - kaoottisuus • verkostoituminen, tiimityöskentely, uusi yhteisöllisyys • jokaisella työntekijällä vastuu tiedonhausta, käsittelystä ja jakelusta • viestinnän kaksisuuntaisuus, monenkeskisyys • viestinnän integroiminen • verkkoviestinnän ammattilaiset
<i>Turunen, L., 2002</i>	

4.2 Tietoyhteiskuntastrategioiden kritiikkiä ja uusia kehityssuuntia

4.2.1 Kehitystä teknologian ehdoilla

Tietoyhteiskunnan kehittäminen ja hallinnon uudistamishankkeet ovat kulkeneet Suomessa käsi kädessä. Hallinnon toimintamallin uudistamista ei ole koettu kuitenkaan itsessään tärkeäksi vaan se on alistettu muille tarkoituksiperille. Uudistamista on perusteltu lähinnä *kansalaisyhteiskunnan ja elinkeinoelämän toimintapuitteiden kehittämisen* avulla. Edellytyksenä on se, että ”julkinen hallinto on riittävästi hyödyksi ja mahdollisimman vähän rasitukseksi niin kansalaistoiminnalle kuin elinkeinoelämällekin”. (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto 1998). Keskeisenä on ajatus, että tieto- ja viestintäteknikan tehokkaampaa hyödyntämistä tarvitaan, jotta hyvinvoinnin kasvua voidaan nopeuttaa ja talouskasvun pohjaa laajentaa. Tehokas julkinen hallinto tukee *kansainvälistä kilpailukykyä* ja sähköiset menetelmät ovat keskeisessä asemassa kansalaisille ja yrityksille tarjottavien julkisten palvelujen kehittämisessä. (Valtiovarainministeriö 2000, 5).

Tietoyhteiskunnan kehittäjien ja poliitikkojen visioissa pidetään lähtökohdana ja faktana kahta seikkaa: ensiksi, sitä, että *tekninen infrastruktuuri* on Suomessa niin vankka ja *koulutustaso* korkea, että *tietotekniikka on laajasti käytössä* työpaikoilla ja oppilaitoksissa ja toiseksi sitä, että kaikki *kansalaiset* ovat *valmiita siirtymään sähköisten palveluiden käyttäjiksi* visionäärien kaavaileman parin – kolmen vuoden siirtymävaiheen jälkeen. Tällaisista lähtökohdista tieto- ja viestintäteknologian tuleminen valtion- ja muuhun julkishallintoon on ollut erittäin nopeaa ja teknologiapainotteista. Tietoyhteiskunnan kehittäminen on ymmärretty lähinnä teknisen infrastruktuurin rakentamisena ja keskittymisenä teknologisten järjestelmien kehittämiseen, mutta tekniikan käyttäjien tarpeet ja odotukset ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tällainen ajattelu edustaa *teknologista determinismia* puhtaimmillaan ja toimintatapa on luonteeltaan teknokraattinen. (Aro 2000, 140). Uskotaan, että lainsäädäntöä ja muuta sääntelyä kehittämällä luodaan verkkoliikennetoiminnan kehittymiselle suotuisa toimintaympäristö. Kolmas oletus perustuu niin sanottuun *materialistiseen* kulttuurinäkemykseen (Sackmann 1990, 122–127), jonka mukaan *uusi kulttuuri* voidaan rakentaa ja *”istuttaa” kohdeorganisaatioon*. Sen mukaan yhteiskunnan ja työyhteisöjen odotetaan käyttäytyvän ennustettavasti ja näin kulttuurikäyttäytymistään olisi mahdollista kontrolloida ulkoapäin. (Malkavaara 1995, 22–23).

Tietoyhteiskuntastrategioiden käytännön mobilisointi onkin ollut massiivista valtionhallinnossa. Eri ministeriöissä on luotu omia strategioita ja niiden pohjalta käynnistettyjä alueellisia ja paikallisia hankkeita oli vuonna 2001 yhteensä 1200. Hallinnon yksiköt ovat avanneet intranet- ja ekstranet-yhteyksiä virastojen sisäiseen ja asiakaskäyttöön, sähköpostin käyttöä on lisätty ja Internetin välityksellä tarjotaan kansalaisille sähköisiä palveluja, asiantuntijatietoa kotisivulla, palautekanavia tai sähköisiä lomakkeita. Tietoyhteiskunnan kehittäjien näkökulmasta kehitys on ollut Suomessa kuitenkin *liian hidasta*. Esimerkiksi vuonna 2001 tehtiin lisäksi 14 esitystä ja ehdotusta tietoyhteiskuntakehityksen nopeuttamiseksi. Yksi keskeisimmistä tavoitteista on sähköisen henkilökortin käyttöönotto ja sen myötä sähköisen asioinnin käynnistäminen. (Valtiovarainministeriö 2001a, 7; Valtiovarainministeriö 2001 b; Valtiovarainministeriö 2002).

Riku Honkasalon tyypittelyn mukaan kansallisten tietoyhteiskuntastrategioiden suunnittelijat ja myös poliittiset päättäjämme ovat olleet pitkään *idealisteja* ja *optimisteja* suhteessaan tietoyhteiskuntamme kehitykseen. ”Idealistit kokevat tietoteknisen kehityksen ja sisällöntuotannon lähes ihmiselämää suuremmaksi. Viimeisimpänä kehitysaskeena puolestaan Internet ja digitaalinen hypermedia saavat potentiaalillaan lähes evankelis-uskonnollisia piirteitä. Arviot tietoyhteiskunnasta ja sen tulevaisuudesta ovat usein

yksipuolisen kritiikittömiä ja profetiamaisia". Optimistit uskovat tietotekniikan johtavan ihmiskasvoiseen konsensukseen ja rakennemuutoksen tapahtuvan hedelmällisimmin valtion ohjaamana. He ajattelevat innovaatioiden ja kaupallisten sovellusten lisäksi myös tietoteknisen kehityksen vaatimaa henkistä pääomaa ja kehityksen mahdollisia sosiaalisia vaikutuksia. (Honkasalo 1999). Tutkimusprosessin aikana on tietoyhteiskunta-keskusteluun ja hallinnon dokumentteihin alkanut ilmestyä vähitellen myös Honkasalon *postmoderneiksi ja edistysmielisiksi määrittelemiä* ajatuksia, aivan viime aikoina myös kehityksen suuntaa *epäileviä* kannanottoja.

4.2.2 Hukkaako hallinto etsikkoaikansa?

Yksi niistä tutkijoista, joka on kyseenalaistanut tietoyhteiskuntastrategioissa esitettyjä visioita, on Erkki Karvonen, joka on esittänyt kriittisiä kysymyksiä: "Soveltuuko liiketaloudessa kehitetty strategisen suunnittelun malli koko yhteiskunnan toiminnan ohjaamiseen". Ovatko kilpailukyky ja kustannustehokkuus ainoita arvoja, joilla vaikkapa sosiaalisia palveluja arvioidaan? Onko kansalainen tosiaankin sama kuin asiakas? Onko asiakkaiden miellyttäminen ja houkutuskyky ainoita kriteereitä, joilla julkista palvelua voidaan arvioida?" Hän kritisoi myös sekä valtioneuvoston selonteoissa eduskunnalle että Sitran raporteissa käytettyä isänmaallista retoriikkaa, joissa tietoyhteiskuntamme toimintaa kuvataan urheilukilpailuna, jopa sotana, jossa kansalaisen on valittava puolensa ja johon on sitouduttava yhteisen voiton puolesta. Karvonen pitääkin strategiatekstejä enemmän poliittisena retoriikkana ja tietoyhteiskunnan markkinointina ja myyntipuheena kuin tieteellisinä esityksinä. Ne eivät kerro, miten asiat ovat vaan miten niiden pitäisi olla. Siksi kansalaisten olisi asetettava myös *kriittisen kuluttajan* asemaan. (Karvonen 2000, 277). Myös Auli Keskinen, itsekään pitkään eri hallinnon organisaatioissa tietohallintotehtävissä toimineena, kritisoi tietoyhteiskuntastrategioita *epärealistisuudesta*. Keskinen mukaan hallinnon organisaatioiden toimintaa ja tietotekniikkaa on kehitetty erillään toisistaan eivätkä hallinnon rakenteet ole toistaiseksi muuttuneet. "Hallinnossa kokeillaan kaikkea ja tehdään ilman suoraa vuorovaikutusta käyttäjän tarpeiden kanssa. Niinpä työn ja tietotekniikan yhteensovittaminen on ollut usein kangertelevaa ja usein myös epäonnistunut". (Keskinen 1998, 35; Helsingin Sanomat 1999).

Postmodernisteille tietoyhteiskunta on lähinnä *mediayhteiskunta*, jossa tärkeintä on informaation riittävä saatavuus, erityisesti massa- ja viihdeteollisuuden raaka-aineena sekä tiedon ja tietotyön keskeinen merkitys tuotannontekijänä. Postmodernistit korostavat erityisesti sähköisen viestinnän tuomaa myönteistä *muutosta viestintäprosessiin*: yksisuuntaisen viestinnän muuttumista kaksisuuntaiseksi sekä tiedon käsittelyn, varastoinnin ja jatkojalostuksen uusia muotoja. Edistysmieliset tiedostavat selvimmin myös *tietoyhteiskunnan varjopuolia*. Tällaisia äänenpainoja on kuultavissa kyllä uusimmissa tietoyhteiskuntastrategioissa ja -ohjelmissa. Honkasalon edistysmielisiksi kutsumien (esimerkiksi Olli-Pekka Heinonen, Matti Vuoria) mielestä tietoyhteiskunta on ihmistä, ei koneita varten. Siksi sitä on rakennettava tasa-arvon pohjalle, ettei yhteiskuntamme jakautuisi kahtia osajiin ja syrjäytyjiin. (Honkasalo 1999). Eri selvityksissä ja suunnitelmissa esiintyykin runsaasti tietoyhteiskuntakehityksestä tavalla tai toisella syrjäytyneiden puolestapuhujia, mutta hyvin vähän niitä, jotka olisivat kiinnittäneet huomiota *tilanteeseen työpaikoilla*, esimerkiksi itse hallinnon sisällä. Siitä, mikä on todellisuus käytännössä: esimerkiksi, kuinka uusiin välineisiin suhtaudutaan työpaikoilla, miten ja kuinka tehokkaasti niitä hyödynnetään työssä, opiskelussa ja muualla yhteiskunnassa, minkälaiset ovat käyttäjien tietotekniset ja viestinnälliset taidot, kuinka viestintätuotteitten sisältöjä käytetään, on toistaiseksi todella vähän tietoa.

Ensimmäisiä maltillisia, epäileviä, jopa kriittisiä kannanottoja tietoyhteiskuntaa kohtaan alkaa valtionhallinnon omista dokumenteista esiintyä vasta vuoden 2001 jälkeen, kun on osoittautunut, että sähköisen asioinnin kehitys ei ole edennytkään täysin suunnitelmien mukaan. "Tietoyhteiskunta on ilmiönä paljon moniulotteisempi mitä esimerkiksi joidenkin teknisten laitteiden levinneisyys kertoo", myönnetään "Suomi tietoyhteiskuntana" -raportissakin. Siinä arvioidaan hyvin maltillisesti tietoyhteiskuntatavoitteiden toteutumista. Julkaisussa todetaan, että kansalaisten käytössä olevat osaamisva-
rannot ja niiden jakautuminen vaikuttavat eniten siihen, minkälaiseksi tietoyhteis-
kuntakehityksen seuraukset muodostuvat eri maissa. Siinä päädytään myös johtopäätök-
seen, että tietoteknologian hyödyntäminen ei ole yhtä laajaa kuin se voisi olla, vaikka
sen hankkimiseen on käytetty runsaasti yhteiskunnan varoja. (Valtiovarainministeriö
2000, 42). Aivan viimeisimmissä ohjelmissa korostetaan myös tietotekniikan käyttöön-
oton mahdollisia vaikutuksia toimintaan itse organisaatioissa ja aineettoman pääoman
merkitystä. Tietoyhteiskunnassa työtehtävät ja osaamis pohja muuttuvat nopeasti. Moni-
kerroksinen hajauttaminen ja verkostoituminen muuttavat työnkuvaa ja työpaikan käsi-
tettä. Tieto- ja viestintäteknologia tuovat työ- ja koulutusorganisaatioiden toimintaan *so-
siaalisia, psykologisia ja koulutuksellisia muutoksia*. Siksi tarvitaan uudenlaista "*tieto-
yhteiskuntakompetenssia*", joka vahvistaa kansalaisten kykyä ja mahdollisuuksia toimia
uusissa rakenteissa ja uusilla markkinoilla (Suomen Akatemia 2001). Lähes kaikkiin
dokumenteihin on kirjattu kehitysehdotuksiksi tieto- ja viestintäteknikan koulutuksen
lisääminen sekä oppilaitoksissa että työpaikoilla.

Yksityisissä yrityksissä toiminnan kehittämiseen liittyvät kiinteästi aina myös in-
vestoinnit. Näille hallinnon näkemyksille on kuitenkin yhteistä se, että ehdotuksia tai
toimenpiteitä tavoitteiden toteuttamiseksi käytännössä (esimerkiksi toiminnan organi-
soinnista tai toiminnan ja koulutuksen vaatimista taloudellista tai henkilöresursseista)
esitetään harvoin. Kuitenkin uskotaan vahvasti, että "vuoteen 2004 mennessä Suomi on
maailman kärkimaiden joukossa oleva osaamis- ja vuorovaikutusyhteiskunta. Menestys
perustuu kansalaisten tasa-arvoiseen mahdollisuuteen opiskella ja kehittää omaan osaa-
mistaan sekä käyttää laajasti tietoverkkoja ja koulutuspalveluja. Tasokas, eettisesti ja ta-
loudellisesti kestävä verkostopohjaisen opetuksen ja tutkimuksen toimintatapa on tuol-
loin vakiintunut." (Valtiovarainministeriö 2000, 59). Joissakin dokumenteissa mainitaan
myös, että tietoyhteiskuntaan siirtyminen edellyttää uudenlaista johtamiskulttuuria ja
organisaatiota. Edelleen ennustetaan, että muutoksia saattaa tapahtua sekä julkisen hal-
linnon sisällä että niiden välisessä työnjaossa, ja verkottuminen voi luoda paineita julki-
sen sektorin rakenteille ja eri hallinnonalojen väliselle työnjaolle (Valtiovarainministeriö
2000, 67), mutta se, mitä tämä voisi tarkoittaa käytännössä, esimerkiksi yksittäisen hal-
linnon viraston tasolla, ei dokumenteista käy ilmi.

Tietoyhteiskunta-asian neuvottelukunnan julkistamassa "Kohti hallittua murrosta"
-toimintaohjelmassa myönnetään ensimmäisen kerran, että "hallinnon sähköinen asiointi
ei ole edennyt odotusten ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti". Myös poliitikot ovat
huolissaan: "Hyvistä lähtökohdistaan huolimatta hallinnon pelätään hukkaavan etsikko-
aikansa verrattuna muiden maiden hallintojen etenemistähtiin." Epärealistisimmiksi
ovat osoittautuneet niin sanottuja kansalaispalveluja koskevat tavoitteet. Esimerkiksi
valtioneuvoston periaatepäätöksessä asetettiin tavoitteeksi, että merkittävä osa hake-
muksista ja anomuksista voidaan saattaa sähköisesti vireille vuoteen 2001 mennessä.
(Tietoyhteiskunta-asiain neuvottelukunta 2001, 7). Palvelu edellyttää kuitenkin henkilön
sähköistä tunnistamista ja maksullisen tunnistuskortin hankkimista. Vuoden 2000 alusta
käyttöön otettua korttia on hankittu toistaiseksi niin vähän, että sähköinen asiointipalvelu
on jäänyt kokeiluasteelle. Vaikka sähköposti on ollut viranomaisten ja kansalaisten käy-
tössä jo kymmenisen vuotta, senkin kasvu on hidasta. Sähköpostia käytti vuonna 2000

viranomaisten kanssa asioidessaan vasta noin 12 % väestöstä. Syyksi kehityksen hidastumiseen nähdään muun muassa: *kilpailevien visioiden runsaus, tietohallinnon resurskien niukkuus, hallinnon jähmettyneet rakenteet ja toimintatavat, osaamisen puute tietojen viestintäteknologian hallinnassa, sekä verkkopalvelujen irrallisuus muusta toiminnasta* (kaikki seikkoja, jotka ovat nousseet selvästi esille myös tämän tutkimuksen empiiriassa). Suomen ongelmat on tiedostettu myös EU-tasolla. Kolme viisasta miestä: Geert Bouckaert, Derry Ormond ja Gyu Peters arvioivat Suomen keskushallintoa koskevassa selvityksessään tietoyhteiskuntapolitiikkaamme ja totesivat sen olevan paradoksaalisessa tilanteessa. ”Maalla on IT-kehityksessä etulyöntiasema ja alaa kehitetään kunnianhimoisesti, kuitenkin samaan aikaan tietojärjestelmät tärkeiden ministeriöiden välillä ovat huonosti yhteensopivia, politiikkalinjaukset kehittämislle ovat puutteellisia ja johtovastuut tällä avainalueella ovat epäselvät.” (Sisäasiainministeriö 2001, 6, 42; Sisäasiainministeriö 2002, 8–9; Tietoyhteiskunta-asian neuvottelukunta 2001, 7).

Kriittisimmät hallinnon sisältä tulevat kommentit on esittänyt Julkisen verkkohallinnon kehittämishanketta (Juna-hanketta) luotsannut Timo Ojala, joka veti yhteen laajan projektin tuloksia Helsingin Sanomissa vuodenvaihteessa 2001–2002: Hankkeen konkreettinen tulos oli sähköinen henkilökortti, mutta ”sen ympärillä paasaaminen ei auta, jos ei ymmärrä kokonaisuutta”. On pohdittava, miksi hanke ei etene, kaivettava esiin syyt, esimerkiksi, miksi suuret ikäluokat käyttävät niin vähän Internetiä. Ennen kaikkea hallinnon olisi myönnettävä, että asiat on mietittävä uudestaan. ”Vauhtia on hidastettava, ihmisten opittava, ja teknologian kehityttävä edelleen”, totesi Ojala. (Karhu 2001).

4.2.2.1 Kansalaisyhteiskunta ei synny hallinnollisin päätöksin

Idealistiset ajatukset kansalaisyhteiskunnasta ja sen sähköisiä palveluja käyttävistä, osallistuvista ja keskustelevista jäsenistä on herättänyt runsaasti epäilyjä ja kritiikkiä. On totta, että Internet on merkittävä keksintö ja ylivoimainen viestintäväline, kun se saattaa miljoonat ihmiset keskinäisiin tiedonvaihtosuhteisiin. Totta on myös se, että siitä on jo nyt kehittynyt muutosväline, jonka synnyttämää yhteiskunnallista rakennemuutosta on vaikea pysäyttää. (Karvonen 2001). Kehitys ei ole kuitenkaan niin suoraviivaista ja nopeaa kuin idealistisimmat visionäärit olettavat.

Tietotekniikan kotikäyttö ei ole suurelle osalle kansalaisia vielä jokapäiväistä rutiinia. Tutkimussarjan käynnistymisen aikoihin tietoteknologian käytössä oli valtakunnallisesti suuria henkilökohtaisia ja alueellisia eroja. Vuonna 1999 tietokone oli alle 40 %:ssa suomalaisista kotitalouksista ja noin 20 %:lla oli Internet-yhteys, näistä kuitenkin suurin osa pääkaupunkiseudulla ja asutuskeskuksissa. Verko- tai sähköpostiyhteys oli useimmin nuorilla ja työikäisillä, mutta esimerkiksi eläkeläisillä vain harvoin. Tietokoneen käyttöön oli kuitenkin mahdollisuus (esimerkiksi työssä tai oppilaitoksessa) noin 60 %:lla kyselyyn vastanneista. Rungas sähköpostin käyttö oli tuolloin vielä harvinaista. Vain 2 % vastanneista ilmoitti saavansa yli 100 sähköpostia päivässä. Internetin hallinnassa ikä on ratkaiseva tekijä. Alle 15-vuotiaista 72 % ilmoitti hallitsevansa hyvin Internetin käytön, 30–39-vuotiaistakin puolet, 55–59-vuotiasta noin 30 % hallitsi Internetin käytön kohtuullisesti. Mielenkiintoinen ja osin paradoksaalinenkin oli tulos, jonka mukaan hyvin monella alle 30-vuotiaalla työhön ei liity lainkaan tietokoneen tai verkon käyttöä. (Nurmela 2001b). Onkohan tähän syynä perinteinen käsitys nuorten työn ”laadusta”, sen avustavasta tai tilapäisestä luonteesta? Ainakin siitä on luettavissa työnjohdon kyvyttömyys käyttää hyväkseen nuorten kaikkia taitoja.

Vuonna 2001 joka toisella kotitaloudella oli käytössään tietokone, mutta Internet-yhteys vain kolmanneksella. Tilastokeskuksen tutkimusten mukaan tietokoneen työ-

käyttö ei ole kuitenkaan juuri lisääntynyt kolmessa vuodessa. Oma tietokone on käytössä noin 35 %:lla työntekijöistä. Internetin käyttö tiedonhaussa on lisääntynyt, muu käyttö on vähäistä (Nurmela 2001b, Virtanen 2001). Suomalaiset tietoyhteiskuntavisiot lähtevät kuitenkin liikkeelle ajatuksesta, että aivan lähivuosina kansalaiset käyttävät omatoimisesti tietoverkkoja hallinnon kanssa asioidessaan. Tiedon käsittely vaatii kuitenkin *erityistaitoja, asiantuntemusta ja suuria resursseja sekä valmista infrastruktuuria*. Vasta näiden reunaehtojen täyttyminen luo edellytykset toimivalle tietoyhteiskunnalle. Kehitysoptimistit jotka uskovat digitaalisen television viimeistään istuttavan tietokoneen jokaiseen kotiin, ovat joutuneet niin ikään viime aikoina hieman perääntymään. Verkkokehitykseen kriittisemmin suhtautuvat tutkijat kehottavat tietoyhteiskunnan suunnittelijoita varautumaan myös siihen vaihtoehtoon, että kaikki ihmiset eivät kykene tai halua käyttää tietotekniikkaa tulevaisuudessakaan. Monet kokevat uuden teknologian liian tungettelevana ja yksityisyyttä loukkaavana. On myös niitä, jotka eivät kestä jatkuvaa muutoksen tilaa. Siksi kaksisuuntaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen vaatimus saattaa johtaa myös ahdistukseen, välinpitämättömyyteen tai täydelliseen vieraantumiseen. (Mäkelä 1996, 35; Varis 1998a, 18). Ari-Veikko Anttiroiko nimittää tällaista "passiivista yksilöä", *postmoderniksi epäkansalaiseksi*, joka haluaa olla rauhassa, omilla oloissaan ja joka "haluaa meidän rakentavan pehmeitä järjestelmiä, jotka joustavat kohdennetusti ja jättävät tilaa elämisen sietämättömälle keveydelle". Humanistis-pessimistisissä visioissa (esimerkiksi Wright) tietoyhteiskunta voidaan nähdä jopa verkostomaisena tai sosioteknologisena hirviönä, joka alistaa ihmistä ja kuihduttaa inhimillistä kulttuuria. (von Wright 1987, 150–154; Anttiroiko 1998a).

Tietoyhteiskunta kansalaisyhteiskuntana ei ole muutenkaan ongelmaton yhtälö. Tietoyhteiskunta perustuu pitkälti näkemykseen *yksilöllisyyden kasvusta ja kansalaisen omasta aktiivisuudesta*. Yksilölle siirtyy vastuuta toiminnoista, jotka aikaisemmin kuuluivat hyvinvointivaltion, valtion ja kuntien vastuulle. Yksilön merkitys aktiivisena toimijana kasvaa. Suomessa uskotaan ihmisten *rajattomaan tiedon tarpeeseen sekä kykyyn ja haluun hankkia* tätä tietoa. (Tapper 1998, 100–102). Kansalainen kohtaa informaation uusissa tilanteissa, joihin sisältyy tyypillisesti *ihmisen ja koneen vuorovaikutussuhde*. Tämä ilmenee erityisesti etätöiden, virtuaalisen oppimisympäristön tai erilaisten automaattien käytön yhteydessä. Se asettaa uusia vaatimuksia sekä yksilöiden että ryhmien toimintavalmiuksille että teknologialle toimintaympäristölle. Sosiaaliset ja alueelliset erot tieto- ja viestintäteknikan käytössä ovat niin merkittäviä, että jo nyt voidaan puhua *tietorikkaista, tietoköyhistä* (Tapscott 1998) ja koko kehityksen ulkopuolelle jääneistä, *syrjäytyneistä* (Heikkinen 1998, 45–50). Mahdollisuudet käyttää sähköisiä viestimiä ovat selvästi paremmat keskusta-alueilla kuin syrjäseuduilla. Myös erityyppisten työpaikkojen välillä on eroja. Keskustoissa tietokoneen käyttö on osa työtä oleellisesti suuremmassa osassa työpaikkoja kuin syrjäseudulla. Maaseudulla suurempi osa katsoo syrjäytyneensä tietoyhteiskunnasta. Huolestuttavinta tutkijoiden mielestä kehityksessä on se, että ne, joilla ei ole tietokonetta, eivät osoita halukkuutta hankkia sitä tulevaisuudessakaan. (Virtanen 2001).

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että *työpaikallakin voi olla syrjäytynyt tai tietoköyhä*. Viestintäteknologian käyttöönoton eri vaiheissa suoritettujen kyselyjen vastaajissa oli aina kymmenisen prosenttia niitä, jotka eivät halunneet olla lainkaan muutosprosessissa mukana. Heillä ei ollut riittävästi tietoteknistä osaamista ja pitivät siitä syystä kiinni vanhoista menetelmissä ja työtavoista tai he eivät syystä tai toisesta halunneet opetella uusia käytäntöjä. Jotkut olivat vain välinpitämättömiä, joissakin tapauksissa oli kysymys aidosta muutosvastarinnasta, kielteisestä asenteesta koko uutta teknologiaa kohtaan, joissakin johto ja sitä kautta koko työyhteisön kulttuuri halusi pitäytyä vanhassa. Näissä tapauksissa näyttäytyi selvimmin hallinnon perinteisen kulttuurin

kehitystä jarruttava voima. Voidaan myös kysyä, kuinka perusteellisesti ihmiset ovat valmiita omaksumaan heille käyttöön tarjotun teknologian ja muuttamaan työtapojaan sen suuntaiseksi. (Nyman 2000, 30). Kreikkalaisille tekniikka *techne* oli vain tekniikkaa, jota käytettiin parhaiten kansalaisten kouluttamiseksi ja oikeudenmukaisen hallinnon aikaansaamiseksi. Tekniikka ei ollut päämäärä vaan väline näiden tavoitteitten saavuttamiseksi. Meillä oppimista, tietoa, jopa viisautta, määritellään nykyään liikaa teknologian näkökannalta. Kuitenkin uutta teknologiaa, oppimista ja esimerkiksi tietämyksen hallintaa kehitettäessä on pohdittava myös itse *tiedon olemusta*. (Varis 1998a, 17). Kuten kansalliset tietoyhteiskuntastrategiat ja muut eri tahojen tekemät tietoyhteiskuntavisiot osoittavat, tietoyhteiskuntaan kohdistuvat tarpeet, toiveet ja odotukset vaihtelevat suuresti. Eri ikä- ja kansalaisryhmien tiedontarpeet saattavat olla erilaisia ja eri käyttäjäryhmät tarvitsevat erilaisia ratkaisuja. (Suomen Akatemia 2001). Toisin sanoen, *ei riitä yksi kansallinen visio vaan on oltava useita vaihtoehtoisia visioita*.

Voi syystä väittää, että sähköiset viestimet ovat avanneet aivan uudenlaisen mahdollisuuden viranomaisten ja kansalaisten välisen kanssakäymisen kehittämisessä. Jo sitä, että *suora yhteys kansalaisiin* on avattu, voidaan pitää käänteentekeväenä muutoksena hallinnossa toimivien näkökulmasta. Moni julkisyhteisö tarjoaa nyt tietoa suoraan kansalaisille ilman välikäsiä (joukkoviestimiä) ja on valmis vastaanottamaan myös suoraa palautetta ja kehittämään toimintaansa tämän asiakaspalautteen mukaisesti. Kansalaisten laaja osallistuminen ei synny kuitenkaan itsestään eikä hallinnollisin päätöksin (Kirves 1997). Kuten sähköisten viestimien käyttöä kartoittaneet tilastotutkimukset osoittavat, muutos on pitkä ja hitaasti etenevä prosessi, joka vaatii asennemuutosta ja koulutusta koko yhteiskunnan tasolla. Myös *hallinnossa työskentelevälle* kysymys on *valtavasta kulttuurinmuutoksesta*, joka läpäisee kaikki toiminnan tasot. Sähköisten viestimien käyttöönotto sinänsä ei muuta viranomaistiedotusta yhteiskunnalliseksi viestinnäksi, ellei muutoksia tapahdu toimintastrategian tasolla. *Tiedotusvelvollisuuden täyttäminen (informaatioperiaate) muuttuu kommunikatiiviseksi vasta, kun tiedotus tapahtuu asiakkaan toivomuksesta ja aloitteesta ja interaktiiviset verkot mahdollistavat aidon, tasavertaisen, kaksisuuntaisen kommunikaation*. Verkkoja hyödykseen käyttävä kansalainen on harvoin satunnainen surffaaja. Hän käyttää verkkoa tarkoitushakuisesti: etsii, hyödyn-tää, levittää, tarkastaa ja oppii tiedosta. (Parkkinen 2002, 80). Siksi esimerkiksi hallinnon viraston kotisivulla olevan tiedon sisällölle voidaan asettaa *korkeat laatuksiteerit*. Toinen vaihtoehto on se, että hallinnon viestinnässä tapahtuu vain *näennäismuutos*, toisin sanoen avataan mahdollisuudet kansalaisten osallistumiselle, mutta muutosta ei toteuteta kuitenkaan toimintaideologian eikä viestintästrategian tasolla. Toimintatapansa muuttaneen viraston on mahdollista avata todellinen osallistumis-, keskustelu- ja vaikutusareena erilaisille yleisöille, näennäismuutoksen kokenut virasto täyttää tiedotusvelvollisuutensa tarjoamalla tarkoin valikoitua tietoa, silloin kun katsoo sen oman toimintansa kannalta tarpeelliseksi, antaa kansalaisen itse etsiä tietoa eri lähteistä tai "vastaa vain kysyttäessä".

4.3 Hallittu muutos: uuden teknologian onnistunut käyttöönotto

Kun työyhteisön kulttuuria halutaan tietoisesti muuttaa, on kysymys hyökkäyksestä organisaation kaikkein pysyvimpiä ja "pyhimpiä" arvoja vastaan. Kulttuuriset oletukset eivät ole vain työyhteisön sisäisiä vaan koskevat myös sitä, minkälaisena organisaatio näkee suhteensa ympäristöönsä. (Schein 2001, 41–44). Uuden viestintäteknologian käyttöönotossa hallinnon organisaatioissa ei ole kysymys vain vanhan tekniikan korvaamisesta uudella, eikä pelkästään informaation välityskanavan muutoksesta vaan kokonaan *uudesta tiedon ymmärtämisen, käsittelyn ja hallinnan tavasta, uudesta mediasta ja uudesta kulttuurista*. Verkkoajan organisaation tieto on tietämystä, osaamista, koko organisaation yhteistä aineetonta ja piiloista pääomaa. Siksi teknologian onnistunut käyttöönotto ei voi tapahtua pelkästään tekniikan vaan *käyttäjien ehdoilla, suunnitelmallisesti ja demokraattisesti*.

Tutkimuksessa selvitetty Valtiokonttorin sähköisten viestimien käyttöönotto on ollut monivuotinen hanke, jossa on ollut mukana laajasti eri ammattiryhmien edustajia, se on ollut koko organisaation yhteinen oppimisprosessi ja sillä on ollut johdon tuki. Lisäksi kehitystä on seurattu tutkimuksin ja kartoituksin työn eri vaiheissa ja tuloksia on käytetty hyväksi uuteen kehitysvaiheeseen siirryttäessä. Suunnitelmallisesta työstä huolimatta sähköisten viestimien käyttö ei ole sillä tasolla kuin hallitusohjelmassa ja hallinnon sähköistämistä visioineissa kansallisissa strategioissa edellytetään. Tutkimussarjan eri vaiheissa saadut tulokset selittävät omalta osaltaan, miksi kehitysvauhti on ollut odotettua hitaampaa ja nostavat esiin asioita, jotka ovat mahdollisesti jarruttaneet kehitystä. Valtiokonttorin prosessi on ollut monella tapaa esimerkillinen ja varmaan myös hyvin tyypillinen.

Tulokset herättävät myös monia kysymyksiä: Mikä muutosprosessissa onnistui, mikä ei? Olisiko siitä malliksi muille organisaatioille? Olisiko jotakin voitu tehdä toisin? Miten muutosprosessista saadaan mahdollisimman onnistunut ja hallittu? Analyysi osoittaa, että sähköisten viestimien käyttöönotossa on kysymys niin suuresta ja syvälle hallinnon organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin pureutuvasta asiasta, että muutos ei voi tapahtua kovin nopeasti eikä sitä voida istuttaa organisaatioon ulkoapäin. Hallinnon perinteet ja vahva ammatillinen kulttuuri sekä yleinen suhtautuminen viestintään ovat vaikuttaneet lisäksi jarruttavina voimina. Siksi muutosprosessissa pitäisi kiinnittää erityisesti huomiota *yhteisökulttuuriin ja viestinnällisiin* seikkoihin. Yhteisössä on tiedostettava *olemassa olevan kulttuurin* keskeiset, vahvimmat ominaisuudet. Parhaiten niiden esille saaminen tapahtuu sisäisin interventioin, esimerkiksi yhteisökulttuuria, viestintäilmastoa, kulttuuria, työprosesseja tai työtyytyväisyyttä kartoittavin tutkimuksin. Myös *uuden sähköisen kulttuurin* sisältöä on tunnettava, jotta työyhteisön muutosprosessia pystytään ohjaamaan oikeaan suuntaan. Näiden kulttuuristen tekijöiden esille nostamisessa, seuraamisessa, ylläpitämisessä ja ohjaamisessa on *viestintäfunktiolla ja viestintäammattilaisilla* erityinen tehtävänsä.

4.3.1 Viestinnän keskeinen rooli

Tietoyhteiskunnassa informaatio on usein digitaalisessa muodossa ja se kulkee tietoverkkoja pitkin, mutta sähköisessä toiminnassakaan ei ole kysymys pelkästään teknisestä informaation siirrosta vaan ihmisten ja ihmisverkkojen välisestä kommunikaatiosta, inhimillisestä viestinnästä. Verkkoviestintä on suurin muutosvoima pitkiin aikoihin: voima joka koettelee organisaatorakenteita ja pakottaa vanhoja toimintamalleja muuttumaan – myös hallinnon organisaatioissa. Tämän päivän yhteiskunnassa ja sen organisaatioissa yksi suurimpia haasteita on se, miten tekninen data saadaan muuttumaan

tiedoksi, tietämykseksi, osaamiseksi, yhteisön yhteiseksi *aineettomaksi pääomaksi*. *Tiedon hallinta* eli Knowledge Management on noussut tärkeäksi strategiseksi menestystekijäksi. Tähän uuteen haasteeseen vastaamisessa viestintäfunktiolla on oma tärkeä tehtävänsä.

Kuten tämänkin tutkimuksen tulokset hyvin yksiselitteisesti osoittavat, viestintä mielletään kuitenkin edelleen monessa virastossa perustoiminnan tukifunktioksi, jota hoitavat tiedotuksen ammattilaiset tai johto erillään muusta organisaatiosta. Varsin tavallinen selitys esimerkiksi sähköpostin käyttämättömyyteen oli: "En tarvitse työssäni, Ei kuulu tehtäviini". Organisaation viestintä elää siis vanhassa ajassa, vaikka ympäröivä maailma on siirtynyt uuteen aikaan (Aula 2000b, 53). Uuden teknologian käyttöönotossa kuten sähköposti- ja Internet-yhteyden avaamisessa, on kysymys nimenomaan uuden median synnyttämästä uudesta viestintäprosessista, kokonaan *uudesta viestinnästä*. Yhteistä uudelle viestinnälle on sen *aktiivisuus, vuorovaikutteisuus, ennakoimattomuus*, tietty *anarkistisuus* jopa *kaooittisuus*. Verkkomaailman viestinnässä kulkee rinnakkain kolme kehityssuuntaa: viestintä muuttuu entistä enemmän *ammattilaisten* tehtäväksi, toisaalta entistä *henkilökohtaisemmaksi* tai sitten *monenkeskiseksi*. Tietoyhteiskunnan hallinnon organisaatiossa työskentelevällä on vastuu paitsi tiedonhausta ja käsittelystä, myös sen toimittamisesta edelleen muiden organisaation jäsenten käyttöön. Lisääntyvä sähköpostin ja Internet-palvelujen käyttö edellyttää yksittäiseltä virkamieheltä samantilaista aktiivisuutta myös kansalaisasiakkaiden ja yhteistyötahojen suuntaan. Jokainen on siis tulevaisuudessa verkkoviestijä, mutta tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että tiedottajia ei enää tarvittaisi – päinvastoin – heidän panoksensa viestinnän ammattilaisina korostuu entisestäänkin. Tietoyhteiskunta vaatii hallinnon organisaatiolta suuria *toiminnallisia muutoksia*. Sen on toimittava asiakaslähtöisesti, läpinäkyvästi, interaktiivisesti, tarjottava monipuolisia sähköisiä viranomaispalveluja. Jotta organisaatio voi muuttua, on sen viestinnän muututtava. Vasta viestinnän *muutos mahdollistaa kulttuurin muutoksen ja vasta kulttuurin muutos koko organisaation muutoksen*. (Aula 2000b, 48–53). Muutosprosessit eivät ole todellisuudessa kuitenkaan peräkkäisiä vaan syklisiä ja usein myös päällekkäisiä, toisistaan riippuvaisia prosesseja.

Nykyaikaisessa hallinnon organisaatiossa on *tiedottajan rooli ja koko viestintäfunktion asema siis arvioitava uudelleen*. Verkkoviestintä muuttaa myös suhtautumista itse tietoon ja sen käsittelytapoihin. Sähköisesti toimivan hallinnon on päästävä *irti* monista *tiedon myyteistä*. Viranomaistiedotukselta on perinteisesti vaadittu, että sen on oltava ehdottoman totuudenmukaista, varmaa ja virheetöntä. Näihin laadullisiin tavoitteisiin on pyrittävä toki myös sähköisessä viestinnässä, mutta jo tiedonkulun nopeatempoisuus pakottaa muuttamaan toimintatapoja joustavimmiksi. Esimerkiksi hallinnolle tyypilliset monipolviset lausunto- ja hyväksymiskierrokset eivät sovi sellaisenaan verkko-työskentelyyn vaan vastuunjako on muutettava. Sitä paitsi dynaamisessa verkko-maailmassa tietojen tarkistaminen ja korjaaminen on entistä vaivattomampaa ja nopeampaa. Verkossa tapahtuva tiedonvälitys suorastaan pakottaa siirtymään yksisuuntaisesta valmiiden asioiden tiedostusvelvollisuudesta tai passiivisesta vetäytymisestä *aktiivisempaan viestintäajatteluun*. "Varman päälle tiedottaminen", vasta kun asian käsittely on päättynyt, ei enää onnistu, kun kansalaisilla on mahdollisuus seurata esimerkiksi lainmuutoksen etenemistä eduskuntakäsittelyn eri vaiheissa Internetissä. Lähes kaikki tieto on nopeasti saatavissa eri teitä ja se on samaan aikaan mahdollisimman monen käytössä. Organisaation *tiedotusstrategian on pakko muuttua* ja painopisteiden asettua eri kohtiin kuin aikaisemmin. Siirtyminen passiivisesta, lineaarisesti luettavasta ja työstettävästä paperidokumentista aktiiviseen, monia valinnanmahdollisuuksia tarjoavaan "elävään" monimediaan ja samalla *yksisuuntaisesta tiedonsiirtoprosessista kaksisuuntaiseen, interaktiiviseen viestintäprosessiin, jossa lähettäjällä ja vastaanottajalla on yh-*

tä aktiivinen rooli, on niin suuri muutos henkilökohtaisessa tiedonkäsittelyssä ja työviestinnässä, että sen omaksuminen vaatii kokonaan *uudenlaista ajattelua ja uusia taitoja ja osaamista* kaikilta verkkoyhteiskunnan toimijoilta.

Yhteisöviestinnästä on tullut uuden ajan organisaatiossa *professionaalistunut toiminto*, jonka tehtävänä on luodata (havaita ja ymmärtää) työyhteisön ulkoisia ja sisäisiä muutoksia ja kehityssuuntia, suunnitella ja varmistaa, että *viestinnälliset näkökohdat* otetaan huomioon päätöksenteossa sekä tukea yhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellista toimintaa ammattimaisella, kokonaisvaltaisella viestinnän keinojen käytöllä. (Åberg 2000b, 156). Vaikka tieto kulkee sähköisissä verkoissa nopeasti ja vaivatta, viestintää tarvitaan koordinoimaan tiedonkulkua organisaation sisällä ja suhteissa eri kohderyhmiin. Jaakko Lehtosen mukaan viestinnän tärkein tehtävä on nykyorganisaatiossa *viestintäpääoman hoitaminen, ylläpitäminen ja kartuttaminen*. Vastaavasti koko yhteiskunnan tasolla viestintäkasvatuksen kehittämisen painopisteeksi olisi nostettava *viestintäosaamisen, viestintäsivistyksen kasvattaminen, halukkuus ja valmius yhteiskunnalliseen dialogiin*. (Lehtonen 1999c).

Organisaation kehittämisessä viestintäjärjestelmät, henkilöstön osaaminen ja yhteinen kulttuuri ovat kaikki yhtä tärkeitä. Kommunikointi ei ole mahdollista ilman kanssakäymistä mahdollistavia rakenteita, ilman ammatillista ja viestinnällistä osaamista ei synny innovaatioita eikä uutta aineetonta, yhteisesti jaettavaa pääomaa eivätkä yksilötason osaaminen ja viestintärakenteet ilman yhteisiä arvoja ja kulttuuria johda rakentavaan dialogiin. *Tuloksellinen eli arvoa tuottava dialogi* syntyy Lehtosen mukaan vain näiden kolmen tekijän: *viestintärakenteiden, substanssi- ja viestintäosaamisen sekä organisaatiokulttuurin tulona*. Hyvin toimivat vuorovaikutussuhteet tuottavat uutta osaamis-pääomaa, uusia innovaatioita ja tuloksellista viestintää sekä organisaation sisällä että ympäristön kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaation, joka investoi huomattavasti enemmän "rautaan" eli tietoteknisiin laitteisiin ja ohjelmistoihin, mutta laiminlyö henkilöstön viestintätaitojen ja osaamisen kehittämisen, lopputulos on huomattavasti kehnompimpi kuin organisaation, joka on panostanut esimerkiksi keskinkertaisesti jokaiselle osa-alueelle. Lehtosen mallin mukaan: Jos keskinkertainen panostus merkitään luvulla 1, saadaan laskutoimitukset: $2,5 \times 0,5 \times 0,5 = 0,8$ ja $1 \times 1 \times 1 = 1$. Saman kaavan mukaan organisaatio, joka ei huolehdi lainkaan henkilöstön viestintäkoulutuksesta, saa lopputulokseksi nollan. (Lehtonen 1999c, 7–11, 2000, 206–207).

4.3.1.1 Tiedottajan tehtävä viestintä- ja verkostopääoman vaalijana

Tänä päivänä uskotaan yleisesti, että tekniikan näennäisen helppouden takia sähköinen informaatio syntyy keneltä tahansa. Internetistä löytyy runsaasti esimerkkejä tällaisesta viestinnästä. Kone on kone, mutta kirjoittaminen on edelleen käsityötä. Jos kirjoittaja ei osaa laatia sanottavaansa selkeästi, iskevästi, vakuuttavasti, uskottavasti, mielenkiintoa herättävästi paperille, ei tämä onnistu verkossakaan. Amerikkalaisessa verkkokirjallisuudessa Internetiä verrataan usein Hollywoodin syntyyn. Elokuva ja televisio olivat aikanaan aivan uudenlaisia medioita, jotka synnyttivät kokonaan uusia ammatteja tai muuttivat vanhoja toimintatapoja. Olemme Internetin kanssa tällä hetkellä samanlaisessa tilanteessa kuin elokuvateollisuuden alkuaikoina tai ensimmäisten sivuntaitto-ohjelmien tultua markkinoille. Pelkillä teknisillä vempaimilla ei tehdä laatua eikä taidetta, tarvitaan myös sisällön ja asian hallintaa. Elokuvasta tuli varteenotettava taidemuoto vasta kun alalle palkattiin kameramiesten lisäksi ohjaajia ja laadukas julkaisu tai Internet-sivu syntyy vain ammattisuunnittelijan käsissä. (Nelson 2000). Samalla tavalla myös nykyaikainen organisaatioviestintä ja sähköinen yhteiskunnallinen viestintä tarvitsee monipuoliset ammattilaisensa. Anja Alasilta toteaa kirjassaan "Verkkoyhteiskunnan viestintä"

tä", että tiedottajat ja henkilöstön kehittäjät ovat usein kiltisti luopuneet aiemmasta vaikutusvallastaan. "Etenkin html-taidon kultakaudella tietotekniikan rutiinityöntekijät pääsivät päättämään uskomattomista asioista – esimerkiksi siitä, mitä asioita tunnettujen instituutioiden etusivuille pistettiin Internetissä tai intranetissa." (Alasilta 2000, 2002, 32).

Viestinnän olemassaoloa ja oikeutusta organisaatiossa on selitetty tähän asti eritellen lähinnä tiedottajan tehtäviä, tietoja ja ammattiosaamista. Viestinnän tehtävät ovat kuitenkin suuresti muuttuneet ympäristön muutosten myötä. Suurin muutos on tapahtunut verkkoviestinnässä. Viestinnän perinteisiä osa-alueita ovat olleet sisäinen viestintä, mediasuhteet sekä markkinointiviestintä liikeyrityksissä ja yhteiskunnallinen tiedotus viranomaiskentässä ja järjestömaailmassa. Tapahtunutta *muutosta käytännön taitojen korostamisesta koko yhteisön tavoitteiden ja ympäristön muutoksen tukemiseen* kuvaa hyvin "Strategic Communication Management" -lehdessä julkaistu kysely, jossa viestintäammattilaisia pyydettiin nimeämään mielestään tärkeimmät viestinnän tehtäväalueet. Vastauksista lähes 95 % piti *muutosviestintää* tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Lähes yhtä tärkeinä pidettiin *viestinnän tutkimusta ja mitaamista* sekä *intranetiä* ja *johtamiseen liittyvää viestintää* (84 %, 82 % ja 80 %). Näiden osa-alueiden jälkeen tulivat sitten *brandin hallinta*, *e-mail-politiikka* sekä *knowledge management*. Yksittäisistä tehtävistä eniten työllistävinä tiedottajat pitivät intranetin suunnittelua ja ylläpitämistä. (Juholin 2002, 36).

Mitkä ovat sitten viestintäammattilaisen tehtävät verkkoajan organisaatiossa? Mitä taitoja ja minkälaista osaamista häneltä vaaditaan? Lyhyesti: Ammattitiedottajan on oltava monipuolinen osaaja. Hän vastaa yhteisön *viestintästrategisista alueista ja viestinnän linjasta*, joka tuodaan julki organisaation viestintästrategiassa ja -suunnitelmissa. Hän ennakoii, suunnittelee ja koordinoi tiedonkulkua sekä toimii *linkkinä johdon ja työntekijöiden välillä*. Tiedottajan tärkein tehtävä on tämän päivän organisaatiossa *viestintäpääoman hoitaminen ja kartuttaminen*. Tehtävä *yhteisöllisyyden ylläpitäjänä* edellyttää, että hän on perillä organisaation kulttuurista, sen näkyvistä ja piiloisista ilmiöistä, arvoista ja käsityksistä, työyhteisössä liikkuvista "negatiivista ja positiivista tunteista", viestintäilmapiiristä sekä yhteisön viestinnällisistä taidoista. Erityisen tärkeä tiedottajan osuus on *muuostilanteissa*. (Härkönen 2002). Valtiokonttorin viestintävastaavat kuvasivat tiedottajan roolia sähköisten viestimien käyttöönottilanteessa: Tiedottajalla on oltava aktiivinen ja muutosta tukeva työote. Hänen on seurattava kehitystä, aistittava herkästi ympäristön muutoksia, toimittava muutoskonsulttina, joka esittelee ja testaa uusia asioita ja käyttää hyväkseen tutkimustuloksia.

Yhteisöviestinnän ammattilainen toimii myös *välittäjänä organisaation ja sen sidos- ja kohderyhmien sekä asiakkaiden suuntaan*. Hän tuntee hyvin eri sidosryhmien ja stakeholder-tahojen tarpeet, pitää niihin yhteyksiä ja välittää niiden näkemykset päätöksentekoon. James Grunigin *vuorovaikutteisen (two-way symmetrical model) mallin* mukaan ongelmatilanteissa päästään rakentaviin ratkaisuihin ja yhteisymmärrykseen ympäristön kanssa juuri yhteisöviestinnän avulla. Tavoitteena on win-win-periaate, toisin sanoen, tilanne, jossa molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. (Grunig 1992, 18–19; Åberg 2000b, 246). Nykytutkimuksessa korostetaan viestintäammattilaisen roolia *yhteisymmärryksen luojana* ja eräänlaisena yhteisön omanatuntona. Myös viestinnän etiikan ja ammattilaisuuden yhteyttä pidetään tärkeänä (Grunig 1992; Wilcox, Ault & Agee 1998; Lehtonen 1998b). Hallinnon tiedottajan erityisalueena on lisäksi hoitaa viranomaisen ja kansalaisyhteiskunnan, kansalaisverkon, "verkkokansan" välisiä sähköisiä suhteita. Tiedottaja toimii siis organisaatiossa sekä *sisäisen että ulkoisen verkostopääoman vaalijana*. Hallinnon tiedottajalle on asetettu (esimerkiksi valtionhallinnon uusissa viestintäohjeissa) tärkeä ja varsin ylevä tehtävä *demokratian edistäjänä ja kansa-*

laiskeskustelun avaajana. "Tietoyhteiskunta tarvitsee ammattilaisia vaalimaan yhtä demokraattisen yhteiskunnan arvokkainta pääomaa: sen kykyä kommunikoida ja keskustelemalla ratkaista yhteiset asiat", toteaa Lehtonen. (Lehtonen 1999c; Kinturi 1999, 82–83).

Verkkoviestintä on laajentanut tiedottajan työtä uusille alueille ja vaatii perinteisten viestintätaitojen: sujuvan kielen ja kynän sekä esiintymis- ja kielitaidon lisäksi myös uutta *erityisosaamista*. Viestinnän ammattilaisen on hallittava eri viestintävälineiden käyttöä ja tunnettava uuden teknologian mukanaan tuomat mahdollisuudet monipuoliseen kommunikointiin eri osayleisöjen kanssa. Sähköiset verkot toimivat erinomaisesti aineettoman pääoman jakamisessa ja varastoimisessa. Esimerkiksi intranetiä on mahdollista hyödyntää niin, että tekninen tietoverkko muuttuu aidoksi vuorovaikutteiseksi ihmisverkoksi ja työyhteisön tietämyskeskukseksi. Tiedottajat voivat antaa oman viestintäammattillisen panoksensa sekä *sisäisen että ulkoisen verkon suunnitteluun ja käyttöön*. Internet on oikeastaan yksi valtava hyperteksti. Tiedon hankkiminen verkkosivuita edellyttää *monipuolista teknistä osaamista*, mutta myös kykyä tulkita visuaalista ja monimediaista tekstiä, sen ymmärtämistä, valikointia, suhteuttamista muuhun tietoon, kokemuksiin ja arvostuksiin. Uusien medioiden maailmassa keskeisimmäksi taidoksi on noussutkin uuden *verkkoluku- ja kirjoitustaidon hallinta*. Käsite *Literacy* on laaja ja käsittää nykyään luku-, kirjoitus- ja laskutaidon lisäksi myös *kyvyn tuottaa ja välittää monimediaisia sanomia sekä tiedon, oppimisen ja kulttuurin hallinnan*. Verkkoluku- ja kirjoitustaidon hankkiminen on erityisen tärkeää jokaiselle verkkoajan tiedottajalle ja tämän uuden kansalaistaidon *koulutuksen ja sisäisen konsultoinnin* pitäisi kuulua jokaisen tiedotusammattilaisen velvollisuuksiin ja etuoikeuksiin.

Mediasivistystä pidetään osana nykyajan yleis- ja ammattisivistystä ja investointina inhimilliseen pääomaan (Opetusministeriö 2000, 10, 21). *Verkkoviestintätaitojen monipuolinen hallinta kasvattaa työyhteisön omaa viestintä- ja verkostopääomaa*, lisää organisaation yhteistä osaamista, *edistää yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta* eri osapuolten välillä. Vaikutukset näkyvät koko organisaation toiminnassa: monipuolinen osaaaminen ja avoin kommunikaatio parantavat asiakaspalvelua, lisäävät yhteisymmärrystä, auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja myös tuloksen tekemisessä. Julkishallinnossa työskentelevät tarvitsevat lisäksi *yhteiskunnallista lukutaitoa* siinä palvelutehtävässään, jossa saattavat kansalaisten ulottuville informaatiota heidän oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. (Opetusministeriö 2000, 11).

4.3.2 Haasteeksi tieto-organisaation johtaminen

Uudet viestimet mullistavat arkipäivän työruutiineita siinä määrin, että tarvitaan *uusia toimintastrategioita* ja henkilökunnan *laajaa osallistumista*, koska tulevaisuudessa kaikki ovat sekä tiedon tuottajia että käyttäjiä. Erityisen tärkeää *strategian, tekniikan ja viestinnän yhteispeli* on uusien sähköisten hankkeiden läpiviemisessä. Uuteen kulttuuriin kasvamisen on lähdettävä yhteisön sisältä ja jokaisesta yksilöstä. Murrosvaiheessa nousevat keskeisiksi *jatkuvan koulutuksen* avulla saavutetun *uuden osaamisen* sekä *esimiesten ja ylimmän johdon rooli muutoksen johtamisessa*, työyhteisön aineettoman pääoman ylläpidossa ja hyödyntämisessä eli tietojohdallisessa.

Kaksisuuntaiseen verkkoviestintään siirtyminen edellyttää hallinnon organisaatiolta suurta joustavuutta ja valmiutta muuttaa perusteellisesti toimintatapojaan. Sen on oltava avoin järjestelmä, pystyttävä tulkitsemaan ympäristössä näyttäytyviä muutoksen merkkejä ja vastaamaan uusiin haasteisiin suunnitelmallisella strategiatyöllä. Uuden ajan organisaation keskiössä on *ihminen, yhteinen tieto ja aineettoman pääoman hyödyntäminen*. Kaiken toiminnan on oltava potentiaalisesti *julkista ja läpinäkyvää*. Voidaan pu-

hua *tieto-organisaatiosta, osaamisverkostosta*, joka on yhteydessä ympäristön: sidosryhmien, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan verkostoihin omassa maassa ja globaalisesti. Tämä kaikki edellyttää organisaatiolta *kokonaisvaltaista johtamisstrategiaa*. (Åberg 2000b; Aula 2000b, 2001).

Ollakseen aitoa ja toimivaa sähköinen viestintä edellyttää *verkostoitunutta toimintamallia*. Kysymys on siis uudesta tavasta organisoitua, *uudenlaisesta yhteisöllisyydestä*.

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan siirtymistä hierarkiasta itseohjautuvuuteen, avoimen tiedonkulun maksimointia yleiskuvan saamiseksi, monipuolisen ammattitaidon takaamista, yhteisvastuullisuutta ja keskinäistä auttamista ja tukemista ryhmän sisällä, mutta myös ryhmien välillä. (Engeström 1995, 1998)

On vaara, että verkko jää pelkäksi tiedonvälityksen tekniseksi apuneuvoksi, jos organisaation rakenne ja työtavat eivät muutu. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää yhteistyötä talon sisällä ja tiimimäisempää työskentelyä. Myös uuden teknologian käyttöönoton kannalta on tärkeää, että *tiimi- ja verkostopohjainen organisaatio* korvaavat ennen pitkää hierarkkiset valtarakenteet itseohjautuvilla työryhmillä ja *maksimoivat avoimen tiedonkulun*. Verkostoissa korostuvat *vastavuoroisuus, yhteisöllisyys ja luottamus* sekä niin sanottujen vaikeasti hinnoiteltavien voimavarojen ja arvojen (kuten tietotaito ja teknologinen kyvykkyys) vaihto. (Engeström 1998, 29–31). Käytännössä moni hallinnon organisaatio on muuttunutkin viime aikoina *linjaorganisaatiosta tiimiorganisaatioksi*. Näin on tapahtunut myös Valtiokonttorissa, jossa osassa toiminnoista on siirrytty tiimimäiseen työskentelyyn. Tutkimustulosten mukaan yksiköissä, joissa työskennellään tiimeissä, suhtautuminen viestintään yleensä ja myös uusiin sähköisiin viestimiin on myönteisintä ja toisaalta tiimiorganisaatio myös tasoittaa verkkoviestinnän negatiivisiksi koettuja ilmiöitä. Tiimit myös käyttävät monipuolisimmin työssään hyödynsi verkkoviestimiä.

Vaikka ihmisen aivot toimivat verkoston tavoin, verkostomaisen toimintamallin omaksumisen ei ole silti vaivatonta. Se saattaa olla yllättävän vaikea prosessi erityisesti byrokraattisessa hallinnon organisaatiossa toimimaan tottuneelle, koska työyhteisössä ja työtehtävissä vaikuttavat aiemmat kehitysvaiheet erilaisina kerrostumina. Siksi prosessia on ohjattava erityisesti sen alkuvaiheessa. (Engeström 1998, 24–32, Powellin 1990 mukaan). Ohjaamiseen tarvitaan johdon ja esimiesten lisäksi myös muita *hengen- ja suunnannäyttäjiä*, joita Markus (1987, 1990) nimittää *kriittiseksi joukoksi* (Kallio 1997, 82). Valtiokonttorissa kriittisen joukon ovat muodostaneet niin sanotut Kipinäryhmät. Uuden organisaatiokulttuurin synty ja myös siitä poisoppiminen on hidas sosiaalinen oppimisprosessi, jonka on läpäistävä organisaation kaikki tasot. Siksi *poisoppisen ohjaaminen* on johtamisongelma ja prosessin ohjaaminen on ensisijaisesti *johdon tehtävä*. (Schein 2001, 324, 331).

Kuten tämän tutkimuksen tuloksetkin osoittavat, kulttuuria ei voi käsitellä organisaatiosta irrallaan olevana elementtinä eikä sitä voi vaihtaa tai korvata uudella "noin vain". Voidaan vaan vaatia tai *kannustaa uutta työskentely- ja ajattelutapaa*. Sitä voidaan myös valvoa toteuttamisen varmistamiseksi, mutta kulttuuri ei muutu ennen kuin organisaation jäsenet ovat sen hyväksyneet ja sisäistäneet. Vanhaan kulttuuriin tottuneita ei pidä kuitenkaan syyllistää, sillä he uskovat toimivansa – ja toimivatkin – aivan hyväksyttävästi sen hetkisten normien ja arvojen mukaan. Ei ole oikeaa ja väärää kulttuuria vaan organisaation kulttuuri on oikea niin kauan kuin se menestyy ensisijaisessa tehtävässään, mutta jos organisaatio ympäristö tai sisäiset olosuhteet muuttuvat (esimerkiksi uuteen teknologiaan siirryttäessä) vanhat kulttuuriset oletukset eivät todennäköisesti

enää päde ja kulttuurin on pakko muuttua. Kulttuuri ei muutu kuitenkaan itsestään. Kulttuurin muutoksen edellytyksenä ovat:

1. Koko organisaation yhteinen tahtotila
2. Toimivat, avoimet sosiaaliset ja viestintäsuhteet
3. Valmius rakenteellisiin muutoksiin
4. Johdon muutosta ohjaava ja tukeva ote.

Rogersin teesejä soveltaen: yksittäisen työntekijän tasolla uuden teknologian omaksuminen edellyttää, että se vastaa *hänen arvojaan, kokemuksiaan, tarpeitaan* ja ennen kaikkea sitä, että hän tuntee uuden toimintatavan käyttämisestä olevan *hyötyä itselleen ja koko työyhteisölle*. Myönteisiin tuloksiin päästään siten, että käyttäjä saa tutustua ja kokeilla uutta asiaa "rauhassa" ja hän saa yrityksilleen *riittävästi tukea ja koulutusta*. Rogersin mukaan uuden innovaation käyttöönotto sujuu sitä paremmin ja nopeammin, mitä vähemmän se vaatii uusien asioiden ja taitojen opiskelua. (Rogers 1983, 210 – 232; Lintilä, Savolainen & Vuorensyrjä 2000, 44–45). Yksi ja myös hyvin tärkeä syy sähköisen viestintäteknologian suhteellisen verkkaiseen leviämiseen valtionhallintoon on varmasti siinä, että hallinnon työntekijöiden keski-ikä on korkea ja uusi teknologia vaatii uusien ajatusmallien omaksumista sekä kokonaan uusien käytännön taitojen opiskelemista. Johtopäätöstä tukevat myös vahvasti tämän kyselytutkimuksen tulokset, jotka osoittavat, että erityisesti virastojen keski-ikäinen väki tuntee itsensä epävarmaksi ja osaamattomaksi muutostilanteessa ja kaipaa lisää tukea ja koulutusta. Schein puhuu muutostilanteeseen liittyvästä *oppimisahdistuksesta*, joka näkyy monenlaisina pelkoina:

1. Väliaikaisen osaamattomuuden pelkona (kun työntekijä on luopunut vanhasta, mutta ei vielä täysin oppinut uutta toimintatapaa)
2. Osaamattomuuden rankaisemisen pelkona (kun työntekijä pelkää, ettei ole riittävän tehokas tai käyttää liikaa aikaa uuden opettelemiseen)
3. Henkilökohtaisen identiteetin menettämisen pelkona (kun vanha toimintatapa on luonut työntekijälle vahvan identiteetin)
4. Ryhmän jäsenyyden menettämisen pelkona (kun työntekijä pelkää, ettei pysty oppimaan uutta kulttuuria samaan tahtiin kuin muut). (Schein 2001, 138–139).

Vaikka tämäkin tutkimus osoittaa, että nuoret käyttävät tietotekniikkaa runsaammin ja hallitsevat uudet välineet paremmin kuin vanhemmat, kysymys ei ole siitä, että ikä estäisi uuden oppimista. Päinvastoin: tutkimukset osoittavat, että ikääntyvien ja muiden työsuorituksissa ei ole iästä johtuvia eroja. Myöskään se väite, että ikääntyvät selviävät nuorempia huonommin tietotekniikkaa vaativista tehtävistä, ei pidä paikkaansa. Yhdeksi tietoyhteiskunnan suurimmista haasteista muodostuukin niin sanottu *ikäjohtaminen*. Ikä ja suhtautuminen ikään työpaikalla määräytyvät nekin – mitä suurimmassa määrin – *kulttuurisesti*. Osana "Kansallista ikäohjelmaa" syntyneen tutkimuksen mukaan *valtion työpaikka on muista poikkeava työyhteisö*. Sen sisällä olevat henkilöt pyrkivät luomaan vahvaa ryhmähenkeä, turvallista sisätilaa ja rajaamaan tiukasti ulkopuoliset tämän piiriin ulkopuolelle. Jos henkilöltä putoaa ryhmän tuki esimerkiksi erilaisissa muutostilanteissa, joihin hän ei heti sopeudu, seuraa ongelmia, jotka heijastuvat koko työyhteisöön. Koska valtionhallinnon yksiköissä on tällä hetkellä runsaasti keski-ikäisiä työntekijöitä, uuden teknologian käyttöönottovaiheessa johdon ensisijaisena tehtävänä on ohjata kulttuurinmuutosta sellaiseen suuntaan, että *jokaisessa tehtävässä ja kaikenikäisillä työntekijöillä olisi jatkuvasti oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia*. (Juuti 2001, 7, 118, 126, 135). Kulttuurinmuutoksen ei tarvitse olla välttämättä ongelmallinen ja vaikea asia

vaan se voi olla myös yhteinen kasvunpaikka, koska kulttuuri on organisaatiossa toimivien yksilöiden yhteistä potentiaalia. Jos he käyttävät kulttuuria vahvistamaan ideoita, tunteita ja tietoja, jotka ovat sopusoinnussa heidän omien uskomustensa kanssa, uuden kulttuurin muodostuminen *tuottaa mielihyvää* ja myös *motivoi* vahvasti. (Hampden-Turner 1991, 11).

Sekä Valtiokonttorin, Tilastokeskuksen että oikeusaputoimistojen vastaajat ilmoittivat lisääntyneen *kiireen ja työpaineet* syyksi siihen, etteivät ole ehtineet opetella uusia tapoja. Kiire ja työpaineet eivät ole aina todellisia syitä, mutta eivät pelkästään tekosyitäkään. Ne voivat olla eräänlaisia muutosvastaisuuden ilmauksia, mutta nykyään myös jokapäiväistä todellisuutta monella työpaikalla. Aiheen nostivat esiin vuonna 1997 Artie Rotschild ja Richard Sennett. Meillä kiirettä ja uupumusta on selvitetty muun muassa EVA:n asenne- ja Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa (Kasvio 1999). Myös "Hyvä ikä" -tutkimuksessa kävi selvästi ilmi, että valtion työntekijät kokevat *vaikean taloudellisen tilanteen, työpaineet sekä yhteiskunnan ja asiakkaiden taholta tulevat monensuuntaiset paineet henkisesti hyvin kuormittavina*. (Juuti 2001, 119). Tällainen tilanne ei voi olla kovin hedelmällinen uusien asioiden oppimiselle ja kulttuurinmuutosprosessille, jota hallinnon sähköistäminen kuitenkin edellyttää. Ristiriitaisen tilanteen hallitseminen asettaa suuria haasteita sekä koko hyvinvointiyhteiskunnalle että yksittäiselle organisaatiolle ja sen johtajille.

4.4 Tuloksena uusi sähköinen kulttuuri

Organisaatio ei ole enää konemaisesti toimiva järjestelmä vaan ihmisten unelmien, visioiden, ideoiden, normien, intohimojen ja kokemusten tuotos (Aula 2001).

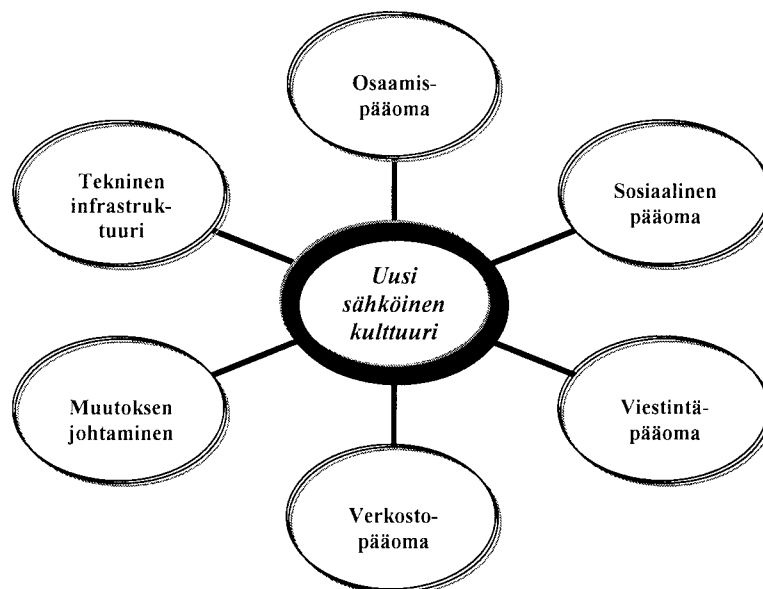
Internet-ympäristö on tietoyhteiskunnan organisaation teknologiavetoinen toimintaympäristö. Menestyäkseen @-olosuhteissa organisaatio tarvitsee luovuutta ja innovaatioita sekä joustavan, monimuotoisen, voimakkaat ydinarvot sisältävän kulttuurin. (Aula 2001). Tutkimustulokset osoittavat, että yhtenä syynä siihen, että hallinnon toiminnan sähköistäminen ei ole onnistunut odotetulla tavalla on se, että perinteinen *hallinnon kulttuuri ei toimi enää verkkoajan hallinnon organisaatiossa*. Erityisesti toiminnan *keskitetty ohjaaminen on vaikeaa*, koska osa organisaatioista on jo kehittänyt rakenteitaan ja toimintatapojaan muutoksen edellyttämään suuntaan, toisissa eletään murrosta, jolle on tyypillistä vanhan ja uuden kulttuurin yhteentörmäys, joissakin pidetään edelleen kiinni vanhasta. Tärkeää on ymmärtää myös se, että uusi teknologia tuo mukanaan aina *uuden ammatillisen kulttuurin, omat norminsa, perinteensä ja ammattislanginsa*. Kyse ei ole siis vain kulttuurin muuttamisesta vaan myös *erilaisten ammatillisten kulttuurien* (hallinnon, informaatioteknologian ja viestinnän) *yhteensovittamisesta*. (Schein 1991, 53–55, Brooks 1975 ja Keenin 1977 mukaan). Mikäli esimerkiksi hallinnon kulttuuri ei salli yhteensovittamista, yritys ei todennäköisesti onnistu.

Uusi kulttuuri ei synny kuitenkaan ilman rakenteellisia muutoksia. "Tekniikan käyttöönotossa välittyy symbolisia merkityksiä sekä yhteisön jäsenille että sidosryhmille joko tietoisesti tai tiedostamatta". Yhteisö ei ainoastaan määrittele, miten tekniikkaa käytetään vaan *tekniikan käyttö muokkaa ja uudistaa yhteisöä*. Uusi viestintä saattaa synnyttää myös *uusia ryhmiä tai rakenteita organisaation sisälle* tai ryhmä voi käyttää uutta teknologiaa tuottaakseen ja uusintaakseen yhteisön tietoa. Tästä on hyvä esimerkki sähköpostin muuttuminen tiimityökaluksi yksikössä, jossa oli siirrytty hiljattain tiimiorganisaatioon. *Viestinnän muutos tukee* siis tässä tapauksessa mainiosti *organisaation rakenteenmuutosta ja johtamista*. Asiaa voi katsoa myös toisinpäin: niissä yksiköissä, joissa on perinteisestikin viestitty vähän, joissa ei ole avointa viestintäkulttuuria, sähköiset viestimet eivät ole juuri muuttaneet tilannetta vaan niiden sopimattomuutta työtehtäviin selitetään normatiivisesti: asiakkaat eivät halua, eivät sovi tämän tyyppisiin tehtäviin, ei ole ollut aikaa opetella käyttöä. *Yhteisössä vallitsevat normit ja asenteet muokkaavat siis yksittäisen käyttäjän tekniikkaan liittyviä käsityksiä ja koko yhteisön tekniikan käyttöä*. (Viherä 2000, 28; Schein 1991, 53–55).

Myös *ammattikäytännöt ja minäkuva* sekä *statusjärjestelmä* rakentuvat olemassa olevan teknologian mukaan. Jos muutos on suuri, organisaatio joutuu määrittelemään itsensä uudella tavalla. Esimerkiksi uuden viestintäteknologian käyttöönotto saattaa *horjuttaa vanhaa statusrakennelmaa* ja johtaa *vallan uusjakoon*. Muutostilanteelle onkin tyypillistä, että siihen liittyy usein jakso, jonka aikana esiintyy "kulttuuri- ja muutosvastarintaa". Niiden, jotka yrittävät juurruttaa organisaation uutta tekniikkaa, on hyvä muistaa, että vastustus ei kohdistu itse teknologiaan vaan käyttöönottoon liittyviin kulttuuriin muutosvaikutuksiin. Tieto-organisaatiossa onnistunut muutosprosessi edellyttää riittävän *teknisen infrastruktuurin* ja *toimivien viestintäsuhteiden* lisäksi henkilökunnan *osallistumista* ja *osaamisen* kartuttamista ja hyväksikäyttöä sekä *johton sitoutumista* uusiin strategisiin tavoitteisiin ja tärkeää roolia muutoksen johtamisessa. Nykyajan hallinnon organisaatiossa keskeiseksi tekijäksi muodostuu lisäksi *verkostopääoma*: kyky käyttää hyväkseen erilaisia verkostoja, muodostaa verkostoja, toimia verkostomaisesti sekä talon sisällä että ulkoisten yhteistyötahojen kanssa. Tiimit ja verkostot ovat

avainasemassa uuden tiedon ja innovaatioiden (Fundamental Knowledge) synnyssä. Strateginen johtaminen on organisaatiossa syntyneen aineettoman pääoman hyödyntämistä koko yhteisön hyväksi. Sähköiset verkot taas toimivat tämän uuden tiedon välittäjinä ja vuorovaikutuskanavana.

Näiden tekijöiden tuloksena on syntynyt *sähköisten viestimien onnistunutta käyttöönottoa organisaatiossa kuvaava malli*, joka on synteesi eri tutkijoiden (Lehtonen, Ahonen, Schein, Engeström, Åberg, Aula) ajatuksista:



Turunen, L. 2002

KUVIO 69: Uuden teknologian onnistunut käyttöönotto organisaatiossa
= sähköisen kulttuurin syntyminen

Tietoyhteiskunnan hallinnon organisaatiossa uusi sähköinen kulttuuri syntyy siten, että työyhteisö oppii yhdessä pois vanhasta kulttuurista suunnitelmallisen strategiatyön avulla. Strategiatyössä on huomioitava työyhteisön aineeton pääoma: eri työntekijäryhmien työtaidot ja erityisosaamiset, näkyvät ja piiloiset tiedot (osaamis-pääoma), yksittäisen työntekijän viestinnälliset ja vuorovaikutustaidot sekä yhteisiksi koetut arvot ja toimintatavat, keskinäinen luottamus ja kanssakäyminen (viestintä-pääoma, sosiaalinen pääoma) sekä verkostoyhteiskunnan vaatimat kommunikatiiviset ja tekniset ja sosiaaliset taidot (verkostopääoma). Kulttuurinmuutosta tukevat tarkoituksenmukaiset viestintärakenteet ja tekniset ratkaisut sekä ylimmän johdon, esimiesten ja viestintäammattilaisten ja muiden muutosagenttien panos uuden kulttuurin synnyttämisessä. Uusi sähköinen kulttuuri ei siis näy vain viestinnässä vaan sen on läpäistävä koko organisaation toiminta, integroiduttava sekä käytännön työprosesseihin että sisäisiin ja ulkoisiin suhteisiin.

Tietoyhteiskunnan organisaatiossa on viestintäammattilaisilla keskeinen rooli sähköisen kulttuurin kannalta tärkeiden verkkoviestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisessä sekä viestinnän strategisessa suunnittelussa. Johdon tärkein tehtävä taas on toimia muutokselle myönteisen hengen luojana ja suunnannäyttäjänä.

4.5 Tulosten arviointia

Tämän tutkimuksen lähtökohtana olivat hallinnon sähköistämisen aiheuttamat käytännön työelämän tarpeet: kerran toisensa jälkeen yhtä vaikeina ja haastavina esille nousseet uudet asiat ja niiden synnyttämät lukuisat kysymykset, joiden kanssa hallinnon tiedottajana toimiva on joutunut 1990-luvun puolivälistä lähtien painiskelemaan. Tutkimustyön käynnistyessä virallisessa tietoyhteiskuntakeskustelussa elettiin vahvan teknologiahenkisyiden ja optimismin aikaa, mutta hallinnon sisällä toimittiin paljon ristiriitaisemmissa tunnelmissa. Hallinnonalakohtaisissa strategioissa asetettiin vaativia ja hyvin lyhyellä aikataululla toteutettavia tavoitteita. Sähköinen projekti käynnistettiin toisensa jälkeen. Hallinto nostettiin visioissa edelläkävijän asemaan ja esimerkiksi muille kansalaisille. Samaan aikaan kuitenkin toiminta-, henkilö- sekä koulutusresurssien leikkaaminen oli jokapäiväistä todellisuutta. Tämä oli yhtälö, joka ei näyttänyt toimivan.

Valtiokonttorissa oli monilla toimintasektoreilla totuttu mittaviin, runsaasti työtä ja taloudellisia resursseja vaativiin tietotekniikkahankkeisiin, suunnitelmalliseen projektityöhön, vaativiin käyttöönottoprosesseihin sekä hankkeiden seurantaan esimerkiksi asiakaskartoituksin. Sähköisten viestimien käyttöönotossa tilanne oli kuitenkin toinen. Varsin aikaisessa vaiheessa ymmärrettiin, että kysymys ei ole vain uuden teknologian tai järjestelmän käyttöönotosta vaan huomattavasti syvällisemmästä ja komplisoidummasta prosessista: uudesta tavasta ymmärtää ja käsitellä tietoa, uudesta tavasta viestiä, joka vaatii uudenlaista asennoitumista ja laajaa henkilökunnan osallistumista ja myös viestinnän mukaantuloa ja keskeistä roolia projekteissa. Näin suurten ja rahallisia investointeja vaativien hankkeiden kuten sähköpostin käyttöönotto tai Internet-kotisivun avaaminen kansalaisille, toteutumista oli syytä seurata myös selvityksin ja tutkimuksin.

Koska katse kohdistettiin yhden organisaation sähköiseen toimintaan, jonka kehittämistyössä tutkija oli itse mukana ja tutkimustuloksia oli tarkoitus hyödyntää myös jatkotyöskentelyssä, oli varsin luontevaa valita *toimintatutkimuksellinen lähestymistapa*. Kuten Arja Kuula toteaa toimintatutkimusta käsittelevässä väitöskirjassaan rajaa toimintatutkimuksen ja muun tutkimuksen välille on joskus vaikea vetää, sillä monissa perinteisemmällä menetelmilläkin toteutetuissa, käytäntöön pureutuissa tutkimuksissa on usein toimintatutkimuksellisia piirteitä. Jos Valtiokonttorissa läpivietyä tutkimussarjaa ei voida nimittää puhtaaksi toimintatutkimukseksi, siinä on ainakin vahvasti toimintatutkimuksellinen ote. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkijalla on aktiivinen rooli ja että työyhteisön muutkin jäsenet osallistuvat prosessiin. Subjektiiivinen ote oli tietoinen valinta, samoin kuin se, että tutkija raportoi väliaikatuloksista muita projektityössä olevia ja niistä vastaavia. Näin tutkimustyöstä tuli yhteinen *oppimisprosessi*, joka liittyi kiinteästi sähköisten viestimien kehittämistyöhön. Arja Kuulan kanssa voi olla myös samaa mieltä siinä, että oma rooli tutkijana ja samanaikaisesti osallisena muutosprosessissa oli sekä mielenkiintoinen että vaikea. Lähestymistapa tuntuu muita paremmalta, koska kenttätyössä saa olla tekemissä todellisen aineiston ja todellisten ihmisten eli tutkittavien kanssa. Toisaalta arkitodellisuutta tutkiva – niin tärkeältä kuin se muuten tuntuukin – saattaa tuntea alemmuutta suhteessa muuhun akateemiseen tutkimukseen. (Kuula 2001, 16, 207–210).

Tutkimustyössä on edetty *aineistolähtöisesti*. Laadullisen aineiston analyysin apuna käytetty tietokoneohjelma ohjasi luontevasti *Grounded Theory -menetelmän* valitsemiseen. Grounded Theoryyn suhtautuminen on ollut tutkijapiireissä ristiriitaista. Toiset pitävät sitä itsenäisenä tutkimusmenetelmänä, toiset pelkäävät kvalitatiivisen aineiston analyysivälineenä. Aivan viime aikoina suhtautuminen on kuitenkin muuttunut ja yhä

useampi laadullinen tutkimus on tehty tätä metodologia käyttäen. Glaser ja Strauss kehittivät menetelmän alun perin sosiologian tutkijoiden käyttöön. Nykytutkimuksessa metodologia käyttävät yhteiskunta- ja kasvatustieteilijöiden lisäksi erityisesti anglosaksiset informaatiotieteen tutkijat. Tässä tutkimuksessa Grounded Theory -ajattelu on ollut käyttökelpoinen esitutkimuksen metodi, jossa tutkimusprosessi on nostanut esiin teksteistä koostuvasta kyselyaineistosta asioita, joiden olemassaolosta ei ollut etukäteen varmuutta. Tutkija selvitti sähköisten viestimien käyttöönottoon liittyviä mielipiteitä, asenteita ja tuntemuksia askel askeleelta ja sai näin kerätyksi "empiirimpää" tietoa lopulliseen kyselylomakkeeseen. Huolehtimalla kerätyn aineiston monipuolisuudesta ja erilaisista analyysitavoista sekä vertailusta muihin aineistoihin ja tuloksiin sekä alan kirjallisuuteen, on varmistettu *tutkimuksen yleistettävyyden ja luotettavuuden*. Yleistettävyyttä ja luotettavuutta vahvistaa myös laadullisen aineiston operationaalistaminen kyselylomakkeeksi siten, että toinen tutkija "tarkasti" ensin analyysissa käytettyjen käsitteiden tutkinnat ja tutkimuksen ulkopuolinen taho (ammattikorkeakoulun viestinnän opiskelijat) laati esitutkimuksen aineiston pohjalta kolmen viraston vertailevaa tutkimusta varten strukturoidun kyselylomakkeen. Käsitteellistäminen ja luokittelu tarkentuivat, kun tutkija otti mukaan lopulliseen kyselylomakkeeseen mukaan väittämiä, joita ei ollut itse "löytänyt" esitutkimuksessa, mutta joita esiintyi eri oppilastöissä ja työssä mukana olleiden viestinnän asiantuntijoiden kommentteissa. Kolmessa virastossa yhtä aikaa suoritettu kysely, jonka tulokset käsiteltiin *kvantitatiivisesti*, edusti perinteisempää tutkimusta kuin esitutkimus. Se mahdollisti vertailun paitsi kolmen viraston, myös muiden tutkimusten välillä. Vertailua on tehty muun muassa Tilastokeskuksen tekemiin valtakunnallisiin Internet- ja sähköpostikyselyihin. Näin perusteellisesti kuvattu muutosprosessi voi toimia varsin hyvin esimerkkinä – hyvänä tai huonona – vastaavan muutoksen analysoinnille toisessa hallinnon organisaatiossa.

Tutkimussarja käynnistyi mittaamalla lähinnä sähköisten viestimien käytön laajuutta ja yleistä asennoitumista sähköiseen toimintaan, mutta se sai edetessään uusia kulttuurisia ulottuvuuksia. Henkilökunnalle tehdyn kyselyn avovastausten analysointi nosti esiin uusia kysymyksiä ja tutkimusaiheita: Miten sähköisten viestimien käyttö on muuttanut työtä ja viestintää? Miksi käyttö ei ole kasvanut toivotulla tavalla? Miksi kaikki eivät halua muuttaa toimintatapojaan? Miksi muutos on niin vaikeaa? Vastausta on etsittävä syvemältä: organisaation tavasta viestiä, tiedonkulun avoimuudesta tai esteistä, viestintäilmapiiristä, yhteisestä kulttuurista. Näin päästiin tutkimuksen kannalta ydinkysymykseen: *muutoksen problematiikkaan*. Sähköiset verkot muuttavat maailmaa, yhteiskuntaa ja sen organisaatioita. Mikä on viestinnän rooli tässä muutoksessa? Miten verkkoviestintä eroaa tavanomaisesta? Toisaalta oli kiintoisaa selvittää myös kysymystä itse hallinnon organisaation näkökulmasta: Mikä verkkoviestinnässä on erityisen haasteellista juuri hallinnon organisaation kannalta? Miten hallinnon organisaatio eroaa yksityisestä liikeyrityksestä työpaikkana? Onko sen tavassa toimia ja ajatella jotakin erityistä, joka toimii muutoksen esteenä? Tutkittavan alueen laajuus ja "mittaamattomuus" muodostui myös tutkimuksen kannalta ongelmalliseksi. Hallinnon kulttuuria ei ole juuri tutkittu ja tietoverkkojen maailmassa navigoivan on helppo eksyä, kun on niin paljon mielenkiintoisia uusia aiheita, joihin tarttua, niin monia polkuja, joita edetä. Oman ongelmansa ovat muodostaneet myös viestintäteknologian nopea kehitys ja se, että uusia suunnitelmia ja selvityksiä sekä uutta tilastotietoa sähköisen viestinnän alueelta on ilmestynyt kaiken aikaa. Yksi osoitus tietoyhteiskunnan hallinnon muutoksesta ja avautumisesta lienee se, että lähes kaikki uudet asiakirjat ja raportit ovat olleet helposti saatavilla Internetin välityksellä. Tässä työssä on käytetty muutenkin runsaasti sähköistä lähdeaineistoa.

Laajan empiirisen aineiston tukena oli teoreettinen näkemys, jonka pohjautuu neljään pilariin: *käsitykseen tiedon ja kulttuurin vuorovaikutuksesta* (antropologinen tietokäsitys), käsitykseen siitä, että *informaatioteknologian kehitys* on tiukasti *sidoksissa kulttuurin muutoksiin* ja vaikuttaa voimakkaasti myös sosiaalisiin tapoihin ja rakenteisiin, *käsitykseen tiedosta aineettomana pääomana* organisaatiossa ja yhteiskunnassa sekä *näkemykseen viestinnästä vuorovaikutteisena prosessina*, jossa korostuu toisaalta yksilön oma aktiivisuus, toisaalta yhteisöllisyys ja verkostot. Sekä hallinnon organisaation että viestinnän on muututtava verkkoajan maailmassa. Hallinnon tiedottaminen muuttuu yhteiskunnalliseksi viestinnäksi ja kommunikatiiviseksi toiminnaksi vasta silloin, kun viranomaisen ja kansalaisen välinen viestintä on kaksisuuntaista, kun se tapahtuu kansalaisiasiakkaan aloitteesta tai toivomuksesta, toisin sanoen se mahdollistaa dissipatiivisen viestinnän toteutumisen. Näin hallinnon viestintä on nähtävä prosessina, jossa viranomaiset vastaanottavat, tuottavat ja jakavat informaatiota sekä osallistuvat eri tavoin julkiseen keskusteluun ja siten luovat merkityksiä yhteiskunnallisista asioista.

Tutkimussarja muodostuu kolmesta osasta: Valtiokonttorin sähköisten viestimien käyttöönottoprosessin kuvauksesta, kyselytutkimuksien tuloksista sekä teoreettisesta pohdiskelusta, joiden pohjalta esitetään lopputulemana *sähköisen kulttuurin syntymistä kuvaava kehitysmalli*, jossa korostetaan osaamis-, viestintä- ja verkostopääoman merkitystä. Koska on kysymys yhteisön viestinnän tutkimuksesta, uuden teknologian käyttöönottoa ei voi tarkastella muuten kuin *adaptiivisista lähtökohdista*, toisin sanoen myös uuden teknologian käyttöönotto on nähtävä yhteiskunnassa vallitsevan kulttuurin tuotteena. Niin ikään uudella teknologialla ja organisaatiokulttuurilla on selvä yhteys. Uusi sähköinen kulttuuri voi syntyä vasta sitten, kun koko organisaatio on siihen valmis, vasta kun työyhteisön tekniset, henkiset, hallinnolliset ja viestinnälliset rakenteet sen mahdollistavat.

Sähköisen hallinnon ongelmia on käsitelty siis kautta koko tutkimuksen *kulttuurin ja viestinnän muutoksen näkökulmasta*, tarkastelutapa, joka eroaa suuresti esimerkiksi tietoyhteiskuntastrategioiden teknologia- ja talouspainotteisista näkemyksistä. Siksi ei olekaan yllättävää, että tutkimuksen johtopäätökset ovat tältä osin jokseenkin kriittisiä. Jos teoreettisena lähtökohtana olisi ollut esimerkiksi näkemys tiedosta poliittisena ja taloudellisena resurssina tai julkishyödykkeenä tai perinteinen käsitys yksisuuntaisesta viranomaistiedotuksesta, lopputulos olisi ollut toinen. Tämän päivän verkkomaailmassa tiedon ja erilaisen osaamisen merkitys on kuitenkin niin suuri, että tämän *aineettoman pääoman* olemassaoloa ja merkitystä ei voi sivuuttaa missään tarkastelussa. Myös verkko- ja viestinnän mukanaan tuomat *muutokset viestintäprosessiin ja viestintäfunktion merkitykseen* ja asemaan organisaatiossa ovat niin merkittäviä, että niitä ei voi jättää huomiotta yhteisöviestinnän ilmiöitä määriteltäessä.

Tutkimussarjan tuloksena syntyi vastauksia moniin kysymyksiin, joita ei ole aikaisemmin tutkittu hallinnon piirissä. Saatiin uutta tietoa siitä, että sähköisten viestimien käyttö on lisääntynyt alkukangertelun jälkeen vuosi vuodelta yksittäisessä hallinnon virastossa ja siitä, miten työviestintä on muuttunut avoimemmaksi ja koko viestintäilmapiiri on raikastunut. Muutos etenee kuitenkin hitaammin kuin tietoyhteiskunnan kehittäjät ja päättäjät toivoisivat. Myönteiset muutokset keskittyvät etupäässä sisäiseen työviestintään ja keskinäiseen yhteydenpitoon, mutta ulkoisten viestintäkontaktien avautumisessa näkyy vasta heikkoja signaaleja muutoksesta. Sähköiset asiakaskontaktit ja verkkoasiointi ovat vähäisiä. Viestintä on muuttunut viime vuosina entistä avoimemmaksi ja eri viestinnän keinojen ja kanavien käyttö tehokkaammaksi, mutta uuden sähköisen kulttuurin syntymisestä ja sen integroitumisesta käytännön työhön ei voida vielä puhua. Vanhat toimintatavat istuvat tiukassa hallinnon arkitodellisuudessa. Tulosten mukaan hallinnon palveluvirastoissa ei olla vielä valmiita vastaamaan verkkoajan kan-

salaisyyhteiskunnan vaatimuksiin. Vasta noin kolmannes työntekijöistä käyttää sähköisiä viestimiä säännöllisesti osana jokapäiväistä käytännön hallintotyötä ja asiakaspalvelua. Monessa hallinnon virastossa eletään tänä päivänä hämmentävää siirtymävaihetta vanhan hallintokulttuurin ja uuden sähköisen kulttuurin välimaastossa. Yksi syy muutoksen hitauteen on hallinnon kulttuurissa eri ilmenismuotoineen. Myös taloudelliset ja henkiset resurssit jakautuvat epätasaisesti, riittävää koulutusta ja osaamista sähköisten viestimien käyttöön ei ole. Suurimmat syyt löytyvät kuitenkin hallinnon organisaatioiden rakenteesta ja niiden johtamisesta. Työtavat ja organisatoriset rakenteet eivät ole muuttaneet verkkomaailman tarpeita vastaaviksi. Organisaation aineetonta osaamis- ja viestintä- ja verkostopääomaa ei osata hyödyntää riittävästi strategisina voimavaroina. Uuden teknologian käyttöönottovaiheessa nousee keskeiseksi erityisesti viestintäfunktion ja viestintäammattilaisten rooli, asia, joka on jäänyt vaille riittävää huomiota sekä teknikkapainotteisissa tietoyhteiskuntastrategioissa että hallinnon käytännön työskentelyssä. Tietoyhteiskunnan hallinnon organisaatioissa ja etenkin uuden teknologian käyttöönottovaiheessa tarvitaan siis aitoa muutosjohtamista, joka hyödyntää organisaation koko osaamista ja panostaa sekä taloudellisiin että henkisiin resursseihin sähköisen viestinnän kehittämisessä.

4.5.1 Aihetta jatkotutkimukseen

Sähköisten viestimien onnistunutta käyttöönottoa ja sähköisen kulttuurin syntymistä kuvaava malli nostaa esiin vasta pintakerroksen verkkoviestinnän ja hallinnon organisaation suhteista, hahmotelman niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat sekä työviestintään että organisaation rakennetta ja toimintatapaa muuttaen. Muutoksen mekanismit ja suunta ovat selvillä, mutta yksityiskohtaisempi sisältö ja taustalla vaikuttavat tekijät kaipaavat lisätutkimusta. Kokonaan oman alueensa muodostaa sähköiseen toimintaan ja verkkoviestintään liittyvä käsitteistö, joka on toistaiseksi niin moninaista ja sekavaa, että senkin perusteellisempi selvittäminen olisi paikallaan.

Koska kysymyksessä on viitisen vuotta jatkunut tutkimussarja, olisi varmaan luontevinta jatkaa kehityksen seurantaan nyt tutkituissa virastoissa. Saatujen tulosten mukaan vain noin kolmannes työntekijöistä on aktiivisesti mukana muutoksessa. Mielenkiintoista olisi selvittää esimerkiksi haastattelututkimuksen avulla, minkälaiset viestintään ja yhteisökulttuuriin liittyvät käsitykset, arvot ja asenteet vaikuttavat niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka eivät ilmoittaneet käyttävänsä uusia viestimiä lainkaan tai eivät muuten osallistuneet kyselyihin. Näin piirtyisi myös entistä tarkempi kuva hallintokulttuurille yhteisistä piirteistä sekä hallintokulttuurin ja verkkomaailman suhteista. Mielenkiinnon (poikkitieteellisiä) kohteita on muitakin, esimerkiksi: Miten asiakasviestintä kehittyy jatkossa? Miten hallinnon ja kansalaisyhteiskunnan suhteet kehittyvät? Näkykö uuden teknologian mukanaan tuoma muutos organisaatorakenteessa? Tiimiorganisaation ja yhteisöllisyyden syntymisen problematiikkaa tai uuden teknologian käyttöönottoa oppimisprosessina olisi myös mielenkiintoista selvittää edelleen. Yhteisöviestinnän tutkimuksen kannalta erityisesti viestintäfunktion asema ja tiedottajan ammattikuva uusissa olosuhteissa sekä organisaation viestintä- ja verkostopääoman kartuttaminen ovat ajankohtaisia tutkimuksen kohteita.

LIITTEET, KUVIOT JA TAULUKOT

1. LIITTEET:

LIITE 1: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa -kyselylomake.	148
LIITE 2: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa -kyselytutkimuksen luokittelu ja koodaus. Tulkintasäännöt.	149
LIITE 3: Sähköiset viestimet Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä -haastattelututkimus. Kyselylomake.	153
LIITE 4: Sähköisten viestimien käyttö. Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kyselylomake.	154
LIITE 5: Sähköisten viestimien käyttö. Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Taustamuuttajat. Yhteenveto virastoittain. Taulukko 14.	157
LIITE 6: Sähköisten viestimien käyttö. Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset A1–A5. Yhteenveto virastoittain. Taulukko 15	158
LIITE 7: Sähköisten viestimien käyttö. Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymys A6. Yhteenveto virastoittain. Taulukko 16.	160
LIITE 8: Sähköisten viestimien käyttö. Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1 – B49. Yhteenveto virastoittain. Taulukko 17.	161
LIITE 9: Sähköisten viestimien käyttö. Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1 – B49. Yhteenveto kysymyksittäin ja taustamuuttujittain graafisina kuvina. Kuvat 21–69.	178
LIITE 10: Internet Valtiokonttorin ja virastoasiakkaan yhteistyökanavana -kyselylomake.	203

2. KUVIOT:

KUVIO 1: Tutkimuksen viitekehys	11
KUVIO 2: Viestintäteknologian valintaa ja käyttöä selittävät teoreettiset suuntaukset	14
KUVIO 3: Tutkijan rooli oppimisprosessissa	17
KUVIO 4: Scrammin malli	48
KUVIO 5: Hawkridgen malli	48
KUVIO 6: Sähköisten viestimien käyttöönottoprosessi Valtiokonttorissa: suunnitelmat, projektit, tutkimukset 1996–2004.	68
KUVIO 7: Valtiokonttorin organisaatio (2002)	70
KUVIO 8: Sähköisten viestimien käyttöönotto Valtiokonttorissa syklisenä prosessina.	72

KUVIO 9: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa: Sähköisten viestimien vaikutus työhön. Sähköpostin käyttö. Luokitus 1a.	82
KUVIO 10: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa: Sähköisten viestimien vaikutus työhön. Internetin käyttö. Luokitus 1b.	82
KUVIO 11: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa: Sähköisten viestimien vaikutus työhön: Muutokset. Luokitus 1c.	83
KUVIO 12: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa: Sähköisten viestimien vaikutus työhön: Muutoksessa myönteistä. Luokitus 2a.	84
KUVIO 13: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa: Sähköisten viestimien vaikutus työhön: Muutoksessa kielteistä. Luokitus 2b.	84
KUVIO 14: Sähköiset viestimet Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä -haastattelututkimus. Muutokset viestinnässä. Luokitus 3a.	94
KUVIO 15: Sähköiset viestimet Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä -haastattelututkimus. Muutokset keskinäisviestinnässä. Luokitus 3 b.	96
KUVIO 16: Sähköiset viestimet Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä -haastattelututkimus. Muutokset asiakas/sidosryhmäviestinnässä. Luokitus 3 c.	97
KUVIO 17: Sähköiset viestimet Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä -haastattelututkimus. Muutokset esimies-alaisviestinnässä. Luokitus 3 d.	98
KUVIO 18: Sähköiset viestimet Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä -haastattelututkimus. Verkkoajan tiedottajalta vaadittavat taidot. Luokitus 3e.	99
KUVIO 19: Sähköiset viestimet Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä -haastattelututkimus. Vastaanottajalta vaadittavat taidot.	100
KUVIO 20: Uuden teknologian onnistunut käyttöönotto organisaatiossa = sähköisen kulttuurin syntyminen.	140
KUVIOT 21 - 69: Sähköisten viestimien käyttö. Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset/tulokset graafisina esityksinä. Liite 9.	178

3. TAULUKOT:

TAULUKKO 1: Sähköisten viestimien käyttömäärät. Kysymys 1: Kuinka usein käytät sähköpostia? Tulokset.	85
TAULUKKO 2: Sähköisten viestimien käyttömäärät. Kysymys 2: Kuinka usein käytät Internetiä? Tulokset.	85
TAULUKKO 3: Sähköisten viestimien käytön vaikutus työhön. Sähköpostin käytön vaikutus työhön. Kysymys 3: Kerro, miten sähköpostin käyttö on muuttanut työtäsi? Tulokset.	86
TAULUKKO 4: Sähköisten viestimien käytön vaikutus työhön. Internetin käytön vaikutus työhön. Kysymys 4: Kerro, miten Internetin käyttö on muuttanut työtäsi? Tulokset.	87

TAULUKKO 5: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa. Myönteistä muutoksessa. Tulokset.	88
TAULUKKO 6: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa. Kielteistä muutoksessa. Tulokset.	90
TAULUKKO 7: Sähköisten viestimien käyttömäärät. A1: Käytän sähköpostia työssäni. Tulokset.	108
TAULUKKO 8: Sähköisten viestimien käyttömäärät. A2: Kirjoitan päivässä työhön liittyviä sähköpostiviestejä. Tulokset.	109
TAULUKKO 9: Sähköisten viestimien käyttömäärät. A3: Luen päivässä työhön liittyviä sähköpostiviestejä. Tulokset.	109
TAULUKKO 10: Sähköisten viestimien käyttömäärät. A5: Käytän Internetiä työssäni . Tulokset.	110
TAULUKKO 11: A6: Etsin Internetistä. Tulokset	111
TAULUKKO 12: Sähköisten viestimien käyttömäärät. A4: Luen sähköisiä ilmoitustaulu ja/sisäisiä kansioita.	112
TAULUKKO 13: Hallintokulttuurin ja sähköisen kulttuurin erot	124
TAULUKKO 14: Sähköisten viestimien käyttö. Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Taustamuuttajat. Yhteenveto virastoittain. Liite 5.	157
TAULUKKO 15: Sähköisten viestimien käyttö. Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset A1–A5. Yhteenveto virastoittain. Liite 6.	158
TAULUKKO 16: Sähköisten viestimien käyttö. Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymys A6. Yhteenveto virastoittain. Liite 7.	160
TAULUKKO 17: Sähköisten viestimien käyttö. Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1–B49. Yhteenveto virastoittain. Liite 8.	178

LIITE 1: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa -kyselylomake

Hyvä työtoveri, 18.6.1999

Valtiokonttorissa otettiin syksyllä 1998 käyttöön toimistoautomaatiojärjestelmä, joka mahdollistaa mm. laajan sähköpostin ja Internetin käyttömahdollisuuden. Kansiojärjestelmämme käyttöönottoa on seurattu ja palautetta kyselty eri muodoissaan useain otteeseen.

Nyt kun kokemuksia on jo jonkin verran karttunut sekä sähköpostin että Internetin käytöstä, pyydän sinulta, hyvä työtoveri, että vastaat ystävällisesti myös oheiseen 2-sivuiseen palautelomakkeeseen, jonka avulla pyrin selvittämään, miten sähköisten viestimien käyttöönotto on muuttanut työtämme.

Kysely liittyy yhteisöviestinnän jatko-opintoihini Jyväskylän yliopistossa, joten minulle on erittäin tärkeää, että mahdollisimman moni teistä vastaisi siihen. Käsittelen saamiani vastauksia tietysti nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Toivon, että vastaat sähköpostilla, mutta voit lähettää vastauksesi myös suljetussa kirjekuoressa sisäisessä postissa.

Yhteistyöterveisin
Liisa Turunen
Eläketiedottaja
Valtiokonttori/Eläkkeet

**SÄHKÖISTEN VIESTIMIEN KÄYTTÖ VALTIOKONTTORISSA:
palautekysely**

- Kysymys 1: Kuinka usein käytät työssäsi sähköpostia?
- Kysymys 2: Kuinka usein käytät työssäsi Internetiä?
- Kysymys 3: Miten sähköpostin käyttö on muuttanut työtäsi?
- Kysymys 4: Miten Internetin käyttö on muuttanut työtäsi?
- Kysymys 5: Mikä muutoksessa on ollut mielestäsi parasta?
- Kysymys 6: Mikä muutoksessa on ollut mielestäsi huonointa?

Kiitos vastauksesta. Lähetä vastauksesi osoitteella: liisa.turunen@valtiokonttori.fi tai sisäisessä postissa osoitteella: Eläketiedottaja Liisa Turunen, Eläkkeet, 6. krs.

LIITE 2: Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa -kyselytutkimuksen luokittelu ja koodaus. Tulkintasäännöt.

Sähköisten viestimien käyttö Valtiokonttorissa -kyselytutkimuksen luokittelu ja koodaus: tulkintasäännöt.

Avokysymykset:

1. Kuinka usein käytät sähköpostia?
2. Kuinka usein käytät Internetiä?
3. Kerro, miten sähköpostin käyttö on muuttanut työtäsi?
4. Kerro, miten Internetin käyttö on muuttanut työtäsi?
5. Mikä muutoksessa on mielestäsi parasta?
6. Mikä muutoksessa on mielestäsi huonointa.

Koodaus on tehty QSR NUD*IST - tietokoneohjelman indeksointijärjestelmää hyväksikäyttäen. Järjestelmässä luokitukset (kategoriat) ja alaluokitukset (dimensiot) tallennetaan hierarkkisen puukaavion mukaisiin solmuihin (nodes), joista voidaan etsiä eri indeksiviitteiden välisiä kombinaatioita, ja tehdä erilaisia tilastollisia hakuja.

1. Ensimmäinen koodaus

Sähköpostin käyttö	2
Useita kertoja päivässä	2 1
Päivittäin	2 2
Muutaman kerran viikossa	2 3
Harvemmin	2 4
Ei koskaan	2 5
Ei vastausta	2 6
Internetin käyttö	3
Useita kertoja päivässä	3 1
Päivittäin	3 2
Muutaman kerran viikossa	3 3
Harvemmin	3 4
Ei koskaan	3 5
Ei vastausta	3 6
Sähköpostin vaikutukset työhön	4
Muuttanut työtä	4 1
Muutos myönteinen	4 1 1
Muutos kielteinen	4 1 2
Muuttanut vähän	4 2
Ei muutosta	4 3
Ei vastausta	4 4
Internetin vaikutukset työhön	5
Muuttanut työtä	5 1
Muutos myönteinen	5 1 1
Muutos kielteinen	5 1 2
Muuttanut vähän	5 2
Ei muutosta	5 3
Ei vastausta	5 4

Ennen toista luokittelua olen käyttänyt tietokoneohjelman tekstihakua ja hakenut kysymysten 3–6 vastauksista muutamia sanoja, jotka näyttävät aineiston esiluvun perusteella esiintyvän usein vastauksissa.

Karkealla tekstihaulla löytyneitä, useimmin vastauksissa esiintyviä sanoja ovat: helppous, nopeus, tiedon, tiedonkulku, puhelimenkäyttö, yhteydenpito, parantunut, paperinkäyttö, kontaktit, tavoitettavuus, joustavuus, tehokkuus, samanaikaisuus, liitetiedostot, arkistointi

Edellä mainittujen avainsanojen avulla syntyivät uudet kategoriat:

Tiedonkulun parantuminen
Tiedonhaun ja käytön parantuminen
Viestintätavan/kanavan muutos
Työn lisääntyminen
Laitesidonnaisuus
Käyttönoton hitaus

2. koodaus:

Mikä muutoksessa myönteistä?	6
Tiedonkulun parantuminen	6 1
Sisäisen tiedonkulun parantuminen	6 1 1
Tavoitettavuuden parantuminen	6 1 1 1
Tiedotuksen samanaikaistuminen	6 1 1 2
Ulkoisen tiedonkulun parantuminen	6 1 2
Tiedonhaun ja käytön parantuminen	6 2
Ajantasaisuus	6 2 1
Uudet tietolähteet	6 2 2
Viestintätavan /kanavan muutos	6 3
Sähköisten viestimien käytön helppous ja nopeus	6 3 1
Puhelimen käytön väheneminen	6 3 2
Paperinkäytön väheneminen	6 3 3
Mikä muutoksessa on kielteistä	7
Työn lisääntyminen	7 1
Tiedonhallinnan vaikeus	7 2
Tiedontulva	7 2 1
Arkistoinnin vaikeus	7 2 2
Laitesidonnaisuus	7 3
Henkilökontaktien väheneminen	7 3 1
Terveydelliset ongelmat	7 3 2
Tekniset ongelmat	7 3 3
Tietoturvaongelma	7 3 4
Käyttönoton hitaus	7 4
Osaamisen puute	7 4 1
Muutosvastaisuus	7 4 2
Laitteiden puute	7 4 3

Lausumien tulkinta:

Vaikka aineisto jakautuu kuuteen erilliseen kysymykseen, aineistoa ei ole analyysissä käsitelty kysymyksittäin vaan kokonaisuutena. Kaikki vastauksessa esiintyneet maininnat on koodattu. Samalla vastaajalla voi olla sekä positiivisia että negatiivisia lausumia ja sekä pääkategoriaan että dimensioihin kuuluvia mainintoja.

Koodit 1–7 ovat kategorioiden otsikoita. Niihin ei ole koodattu mitään mainintoja.

Ohjelman puurakenteen hierarkiasta johtuen aladimensio ei voi esiintyä koskaan ilman ylempää dimensiota ja pääkategoriaa. Esim. 6 1, 6 1 1, 6 1 1 1 (tiedonkulun parantuminen, sisäisen tiedonkulun parantuminen, tavoitettavuuden parantuminen). Samalla vastaajalla voi olla sekä myönteisiä että kielteisiä mainintoja.

Yhden vastauksen koodaus voi olla esimerkiksi: 2 2, 3 2, 4 1, 4 1 1, 4 1 2, 5 1, 5 1 1, 6 1, 6 1 1, 6 1 1 1, 6 2, 6 2 1, 7 2, 7 2 1 (sähköpostin käyttö/päivittäin, Internetin käyttö/päivittäin, sähköpostin vaikutukset/muuttanut työtä, sähköpostin vaikutukset/muutos kielteinen, Internetin vaikutukset/muuttanut työtä/muutos myönteinen, muutoksessa myönteistä/tiedonkulun paraneminen, muutoksessa myönteistä/ sisäinen tiedonkulku parantunut, muutoksessa myönteistä/ sisäinen tiedonkulku parantunut/tavoitettavuus parantunut, muutoksessa myönteistä/tiedonhaun ja käytön parantuminen, muutoksessa myönteistä/tiedonhaun ja käytön parantuminen/ajantasaisuus/muutoksessa kielteistä/tiedonhallinnan vaikeus, muutoksessa kielteistä/tiedonhallinnan vaikeus/tiedontulva.

Tulkinta:

Toisin kuin myönteiset ja kielteiset muutokset Muuttanut työtä (4 1, 5 1) / Muuttanut vähän (4 2, 5 2)/Ei muuttanut työtä (4 3, 5 3)/ -kategoriat eivät voi esiintyä yhtä aikaa vaan vastaus on koodattu johonkin niistä.

Muuttanut työtä -kohtiin (4 1, 5 1) olen koodannut paitsi vastaukset asianomaiseen kysymykseen myös muista kohdista maininnat, jotka kuvaavat työn muutosta tai vaikutusta työhön. Jos vastaaja on ilmoittanut, että sähköposti tai Internet ei ole vaikuttanut työhön, mutta kuvailee muissa vastauksissaan työn ilmeisiä muutoksia, olen koodannut vastauksen kohtaan 4 1.

Tiedonkulun parantuminen -kategoriaan (6 1) olen koodannut kaikki ne maininnat, joissa puhutaan tiedotuksesta, tiedonkulusta, yhteyksistä, yhteydenpidosta, viestinnästä jne. Parantumiseksi olen tulkinnut kaikki ne maininnat, joissa on positiivinen lataus: helpottuminen, tehostuminen, joustavuus, sujuvuus tai tiedotuksen määrän kasvu tai laadun paraneminen.

Sisäinen tiedonkulku -kohdassa (6 1 1) ovat maininnat, joissa puhutaan sisäisestä tiedotuksesta, talon sisäisestä viestinnästä, työtovereiden välisestä yhteydenpidosta jne. Valtiokonttorissa yhtenä sisäisen tiedonkulun välineenä on ns. toimistoautomaatio-järjestelmään kuuluva "intranetin esiaste", yhteisellä verkkoasemalla oleva Outlook-kansiojärjestelmä, joka ei ole toimi kuitenkaan web-tekniikalla. Vastauksissa saatetaan puhua "kansioista tai yleisistä kansioista", joilla tarkoitetaan em. sisäisen tiedotuksen kanavaa. Samaan järjestelmään kuuluu myös sähköinen kalenteri- ja kokousvarausysteemi.

Ulkoinen tiedonkulku -kohdassa (6 1 2) ovat maininnat, jotka viittaavat ulkoisiin asiakas- tai sidosryhmäsuhteisiin ja niihin liittyvään viestintään, puhutaan ulkoisesta tiedotuksesta, viestinnästä, asiakassuhteista, sidosryhmä- tai yhteistyösuhteista, sähköisestä asiakaspalvelusta, yhteydenpidosta talon ulkopuolelle tai ulkomaille jne.

Tavoitettavuus -kohdassa (6 1 1 1) on maininnat, joissa esiintyy saavutettavuus, paremmin kiinni saaminen, ajasta riippumattomuus, virka-ajasta riippumattomuus, yhteydenoton helppous, reaaliaikaisuus

Tiedotuksen samanaikaisuus - kohdassa (6 1 1 2) ovat myös tiedotuksen tasa-arvoisuutta ilmaisevat maininnat. Samanaikaisuudeksi olen tulkinnut myös maininnat yhteisistä jakelulistoista ja yhtä aikaa saatavista liitetiedoista.

Viestintätavan/kanavan muutos -kohtaan (6 3) olen koodannut kaikki ne maininnat, jotka kuvaavat sisäisen tai ulkoisen yhteydenpidon, tiedotuksen tai viestinnän toimintatapojen muutosta.

Sähköisten viestimien käytön helppous ja nopeus - kohta, (6 3 1), ks. Tiedonkulun parantuminen (6 1)

Puhelimen käytön väheneminen (6 3 2)

Paperin (monistamisen, postin ja faksin) käytön väheneminen -kohdassa (6 3 3) ovat myös avustavan työn., sihteeri- vahtimestarityön vähenemistä kuvaavat maininnat

Tiedonhaun ja käytön parantuminen -kohdassa (6 2) ovat kaikki positiivisesti asiaa kuvaavat maininnat: helppous, nopeus, vaivattomuus jne.

Tiedon ajantasaisuus - kohdassa (6 2 1) ovat ajankohtaisuutta, reaaliaikaisuutta, päivitetävyyttä, nopeaa käytettävyyttä kuvaavat maininnat.

Uudet tietolähteet -kohtaan olen koodannut mm. viittaukset sähköisiin lakikokoelmiin, sähköiseen puhelinluetteloon ym. joita valtiokonttorilaisilla on mahdollisuus käyttää.

Työn lisääntyminen (7 1): työmäärän kasvu. Huom! Stressi ja kiire -maininnat kohdassa Terveydelliset ongelmat (7 3 2).

Tiedonhallinnan vaikeus (7 2) -kohtaan olen koonnut kaikki tiedon määrän kasvua, tiedon käsittelyn, säilyttämisen, etsimisen, löytämisen liittyvät maininnat

Tiedontulva (7 2 1): henkilökohtaiseen sähköpostiin tulevien viestien ja liitetiedostojen suuri määrä, Internetissä ja sähköisissä tietokannoissa olevien mahdollisesti hyödynnettävien tietojen valtava määrä, käyttäjän hämmennys tietomäärän äärellä.

Arkistoinnin vaikeus (7 2 2): sähköpostien, sähköisten tiedostojen jne. säilyttämisen, lajittelun, jatkokäsittelyn ongelmat, arkistointiohjelman puute.

Laitesidonnaisuus (7 3) -kohtaan olen koodannut sähköisten viestimien tekniikkaan ja koneelliseen, sähköiseen työskentelyyn yleensä liittyvät kielteiset maininnat.

Henkilökontaktien väheneminen -kohdassa (7 3 1) maininnat henkilökohtaisten kontaktien puutteesta, vähenemisestä, kone ihmisen tilalla -tyyppiset maininnat, ihmiskasvojen, äänen puute, inhimillisen kontaktin puute jne.

Terveydelliset ongelmat (7 3 2)

Tekniset ja tietoturvaongelmat - kohdassa (7 3 3) laitteiden toimimattomuus, hitaus, käytön monimutkaisuus sekä maininnat tietoturvasta, tietosuojasta, viruspelosta, suojaamista vaativista tiedoista, epäily viestin perillemenosta jne.

Käyttöönoton hitaus -kohtaan (7 4) on koodattu kaikki ne maininnat, jotka kuvaavat sähköisten viestimien käyttöönottoprosessiin vaikuttavia asioita, jotka on koettu ongelmiksi.

Osaamisen puute -kohdassa (7 4 1) on sekä vastaajaan maininnat omasta osaamattomuudesta ja koulutuksen puutteesta tai tarpeesta että toisten käyttäjien osaamattomuudesta.

Muutosvastaisuus -kohdassa (7 4 2) ovat kaikki maininnat, joissa kuvataan muutoksen edistymistä vaikeuttavia seikkoja, joita voivat olla muutoksen pelko, välinpitämättömyys, kiinnostuksen puute, viitsimisen puute, laiskuus, mutta myös muutosvastaisuus tai muutosvastarinta.

Laitteiden puute -kohta (7 4 3): Valtiokonttorissa oli kyselyn aikana vielä yksikkö, jossa kaikilla työntekijöillä ei ollut vielä omaa työasemaa eikä Internet-yhteyttä.

LIITE 3: Sähköiset viestimet Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä - haastattelututkimus: Kyselylomake.

Sähköiset viestimet Valtiokonttorin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä - haastattelututkimus

Haastateltavat: Valtiokonttorin viestintävastaavat

Aika: 8.5.2000

Paikka: Valtiokonttori

Haastattelija: Liisa Turunen

Taustatiedot:

Sukupuoli: mies/nainen

Ikäryhmä: alle 35 v/36- 45v/ 46 - 55 v/yli 55 v

Ammattiryhmä: johto/asiantuntija/toimihenkilö

Yksikkö:

Kysymys 1: Onko työtovereiden välinen keskinäisviestintä muuttunut mielestäsi sähköisten viestimien (sähköposti, Internet) myötä? Jos on, miten?

Kysymys 2: Onko asiakas/sidosryhmäviestintä muuttunut mielestäsi sähköisten viestimien (sähköposti, Internet) myötä? Jos on, miten?

Kysymys 3: Onko esimies-alaisviestintä muuttunut mielestäsi sähköisten viestimien (sähköposti, Internet) myötä? Jos on, miten?

Kysymys 4: Minkälaisia taitoja sähköinen viestintä edellyttää tiedottajalta?

Kysymys 5: Minkälaisia taitoja sähköinen viestintä edellyttää vastaanottajalta?

Täytä lomakkeeseen taustatiedot ja palauta täytettynä haastattelutilaisuudessa.

Mieti etukäteen viittä esittämääni kysymystä erityisesti viestinnän/viestintä-vastavan/viestintätiimin/tiedottajan näkökulmasta. Kysymyksiä ja niistä kumpuavia lisäkysymyksiä on tarkoitus käsitellä ryhmäkeskustelun avulla. Nauhoitan keskustelun ja puran sen myöhemmin. Vastauksianne käsittelen jatkossa luonnollisesti täysin luottamuksellisesti ja nimettöminä.

Toivon, että mahdollisimman moni pääsisi mukaan. Uskon, että keskustelusta on suurta hyötyä meille kaikille myös omassa työssämme.

Jos et pääse ryhmähaastatteluun, voit lähettää vastauksesi (mahdollisimman perusteellisen) minulle sähköpostillakin osoitteeseen: liisa.turunen@pp.inet.fi

LIITE 4: Sähköisten viestimien käyttö. Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kyselylomake.

Tutkimus-lomake

Sivu 1/3

Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa-kyselylomake.

Näin käytät sähköistä lomaketta:

Valitse vastausvaihtoehtosi näpäyttämällä hiiren osoittimella painiketta. Kahteen viimeiseen kysymykseen voit vastata kirjoittamalla mielipiteesi lomakkeen lopusta löytyviin laatikoihin. Kun olet vastannut kaikkiin lomakkeen kysymyksiin, lähetä se näpäyttämällä **Lähetä-lomake** -painiketta.

Vastaajan tiedot

- Virasto Oikeusaputoimisto Tilastokeskus Valtiokonttori
- Sukupuoli nainen mies
- Ikä alle 35 36 - 45 v 46 - 55 v yli 55 v
- Ammattiryhmä ylin johto keskijohto asiantuntija toimihenkilö
- Koulutus peruskoulu lukio tai muu keskiasteen tutkinto ammattikorkeakoulu tai alempi korkeakoulututkinto ylempi korkeakoulututkinto lisensiaatti- tai tohtoritutkinto

A. Valitse vastausvaihtoehtosi näpäyttämällä jotakin seuraavista painikkeista:

1. Käytän sähköpostia työssäni useita kertoja päivässä päivittäin muutaman kerran viikossa harvemmin en ollenkaan
2. Kirjoitan päivässä työhön liittyviä sähköpostiviestejä yli 20 11-20 1-10 en ollenkaan
3. Luen päivässä työhön liittyviä sähköpostiviestejä yli 20 11-20 1-10 en ollenkaan
4. Luen sähköisiä ilmoitustauluja/sisäisiä kansioita useita kertoja päivässä päivittäin muutaman kerran viikossa harvemmin en ollenkaan
5. Käytän Internetiä työssäni useita kertoja päivässä päivittäin muutaman kerran viikossa harvemmin en ollenkaan
6. Etsin Internetistä (voi olla useita vaihtoehtoja) ajankohtaisia toimialani tiedotteita ja uutisia työhöni liittyvää tietoa Internet-palveluja muuta

B. Vastaa seuraaviin väittämiin näpäyttämällä jotakin painikkeista 1-5:

HUOMI Lomakkeessa esiintyvä nimitys sähköinen ilmoitustaulu tarkoittaa Tilastokeskuksen Tiimi-järjestelmän sähköisiä ilmoitustauluja, oikeusaputoimistoissa Lotus-Notes -järjestelmän ilmoitustauluja sekä Valtiokonttorissa Outlookin sisäisiä kansioita.

5. Täysin samaa mieltä
4. Osittain samaa mieltä
3. En osaa sanoa
2. Osittain eri mieltä
1. Täysin eri mieltä

	5	4	3	2	1
1. Sähköpostin käyttö on nopeuttanut ja helpottanut päivittäistä työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Puhelintiedustelut ovat vähentyneet sähköpostin myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Saan sähköisten ilmoitustaulujen välityksellä oman työni kannalta tärkeää tietoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen välityksellä tiedotetaan sellaisistakin asioista, josta en aiemmin saanut tietoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työtoverien välinen sähköpostikeskustelu on hyvä tapa korvata kokous.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sähköpostin käyttö on vähentänyt henkilökohtaisia kontaktejani työtovereiden kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Saan liikaa ns. kevytviestintää ja roskapostia (vitsejä, kiertokirjeitä, mainoksia) sähköpostilla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Sisäinen tiedonkulku on parantunut sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ylin johto/esimies viestii liikaa sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen välityksellä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Saan sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen välityksellä päivittäin organisaatiota koskevaa tietoa, joka ei kosketa minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Haluaisin lisää kasvokkaista kanssakäymistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. On huono asia, että avustavan työvoiman (sihteerit, vahtimestarit ym.) käyttö on vähentynyt sähköisten viestimien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tutkimus-lomake

Sivu 2/3

myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Saan sähköpostin välityksellä etupäässä viestejä työtovereilta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Käytän mielelläni faksia yhteydenpidossa asiakkaisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Esimies-alaisviestintä on muuttunut mielestäni avoimemmaksi sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen käytön myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Sähköposteissa käytettävä kieli lisää väärinymmärryksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Luen organisaatiota koskevat tiedotteet mieluummin paperilta kuin sähköpostista/sähköiseltä ilmoitustaululta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Käytän Internetiä työssäni pysykseni ajan hermolla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Haluan työtäni koskevan informaation mielelläni henkilökohtaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Saan asiakkailta sähköpostiviestejä päivittäin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Internetin käyttö on helpottanut ja nopeuttanut päivittäisiä työrutinejani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Tarvitsen koulutusta ja tukea sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen käyttöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Haluan sähköpostin/Internetin käyttöön pelisääntöjä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Otan yhteyttä asiakkaaseen tai sidosryhmään mieluummin puhelimella tai kirjeellä kuin sähköpostilla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Sähköpostin käyttö on muuttanut työrutinejani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Käytän Internetin tarjoamia palveluja työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Löydän työhöni liittyvät tiedot Internetistä helposti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Sähköpostin/sähköisten kansioiden käyttö on lisääntynyt työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Hallitsen Internetin käytön hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Etsin Internetistä tietoa yhteistyökumppaneista ja sidosryhmistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Internetin käyttö on mielestäni turhaa työtehtävissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Käytän mieluummin lakikirjoja ja hakuteoksia kuin Internetin tietokantoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Sähköpostien lukeminen ja vastaaminen vie liikaa aikaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Tarvitsen koulutusta ja tukea Internetin käyttöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Sähköposti/sähköiset ilmoitustaulut ovat korvanneet työtehtäviä yksikössäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. En osaa käyttää hyväkseni Internetiä työtehtävissäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Sähköposteissa käytän erilaista kieltä kuin virallisissa kirjeissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. On hyvä, että sähköpostia käyttäessäni en ole riippuvainen virka-ajasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Lähetän usein saamani viestin eteenpäin työtovereilleni tai yhteistyökumppaneille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Sähköpostin jakelulistat on hyvä tapa viestiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Sähköposti on lisääntynyt virka-ajan ulkopuolista työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Tavoitettavuus on parantunut sähköpostin myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Asiakkaat eivät halua sähköisiä palveluja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Tarvitsen apua tiedon seulomiseen ja arkistointiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Sähköisten viestimien käyttö on terveydelle haitallista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Tulostan yleensä sähköpostiviestit/sähköisen ilmoitustaulun tekstit ja säilytän niitä myöhempää käyttöä varten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Sisäinen tiedotuslehti voidaan hyvin korvata sähköisillä tiedotteilla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Käytän sähköisiä viestimiä myös vapaa-aikanani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Sähköpostin/Internetin käyttöäni häiritsee se, että työtoverini/yhteistyötahoni ei hallitse niiden käyttöä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C. Kirjoita mielipiteesi tähän.

1. Jos et käytä sähköpostia työssäsi, kerro miksi et?

2. Jos et käytä Internetiä työssäsi, kerro miksi et?



Voit myös tulostaa lomakkeen ja lähettää sen Valtioneuvoston jakelukeskuksen kautta 26.3. mennessä osoitteella Eläketiedottaja Liisa Turunen, Valtiokonttori/Eläkkeet, PL 77, 00531 Helsinki tai valtiokonttorilaiset sisäisessä postissa osoitteella 6. krs.

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 5: TAULUKKO 14: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Taustamuuttujat. Yhteenveto virastoittain.

	vastanneita kaikki = 520		Valtiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista
VASTAAJAN TIEDOT								
virsto								
1 oikeusaputoimisto	118	22,7 %			118			
2 tilastokeskus	206	39,6 %					206	
3 valtiokonttori	196	37,7 %	196					
ei vastausta	0	0,0 %						
	520	100,0 %						
sukupuoli								
1 nainen	340	65,4 %	131	66,8 %	90	76,3 %	119	57,8 %
2 mies	164	31,5 %	56	28,6 %	25	21,2 %	83	40,3 %
ei vastausta	16	3,1 %	9	4,6 %	3	2,5 %	4	1,9 %
Yhteensä	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
ikä								
1 alle 35	116	22,3 %	38	19,4 %	14	11,9 %	64	31,1 %
2 36-45	163	31,3 %	58	29,6 %	51	43,2 %	54	26,2 %
3 46-55	183	35,2 %	69	35,2 %	44	37,3 %	70	34,0 %
4 56+	54	10,4 %	30	15,3 %	8	6,8 %	16	7,8 %
ei vastausta	4	0,8 %	1	0,5 %	1	0,8 %	2	1,0 %
Yhteensä	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
ammattiryhmä								
1 ylin johto	23	4,4 %	8	4,1 %	11	9,3 %	4	1,9 %
2 keskijohto	51	9,8 %	29	14,8 %	7	5,9 %	15	7,3 %
3 asiantuntija	212	40,8 %	89	45,4 %	23	19,5 %	100	48,5 %
4 toimihenkilö	231	44,4 %	70	35,7 %	76	64,4 %	85	41,3 %
ei vastausta	3	0,6 %			1	0,8 %	2	1,0 %
Yhteensä	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
koulutus								
1 peruskoulu	29	5,6 %	17	8,7 %	4	3,4 %	8	3,9 %
2 lukio tai keskiaste	167	32,1 %	52	26,5 %	60	50,8 %	55	26,7 %
3 ammikk tai al. kktutk	92	17,7 %	53	27,0 %	9	7,6 %	30	14,6 %
4 yl. korkeakutk.	213	41,0 %	68	34,7 %	44	37,3 %	101	49,0 %
5 lisens. tai tohtorintutk.	15	2,9 %	4	2,0 %			11	5,3 %
ei vastausta	4	0,8 %	2	1,0 %	1	0,8 %	1	0,5 %
Yhteensä	520	100,0 %	196	100,0 %	118	99,2 %	206	100,0 %

LIITE 6: TAULUKKO 15: Sähköisten viestimien käyttö. Vertailtava tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset A1–A5. Yhteenveto virastoittain.

	vastanneita kaikki = 520		Valtioneuvoston kanslia = 196		Oikeuspuolisto = 118		Tilastokeskus = 206		
	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista	
A1 Käytän sähköpostia työssäni									
1 useita kertoja päivässä	311	60,3 %	124	63,6 %	63,3 %	36	30,8 %	151	74,0 %
2 päivittäin	124	24,0 %	45	23,1 %	23,0 %	45	38,5 %	34	16,7 %
3 muutama viikossa	41	7,9 %	8	4,1 %	4,1 %	23	19,7 %	10	4,9 %
4 harvemmin en ollenkaan	39	7,6 %	18	9,2 %	9,2 %	12	10,3 %	9	4,4 %
	1	0,2 %		0,0 %	0,0 %	1	0,9 %		0,0 %
	516	100,0 %	195	100,0 %	99,5 %	117	100,0 %	204	100,0 %
ei vastausta	4	0,8 %	1	0,5 %	0,5 %	2	1,7 %	2	1,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
A2 Kirjoitan päivässä työhön liittyviä sähköpostiviestejä									
1 yli 20	16	3,3 %	11	5,9 %	5,6 %	0	0,0 %	5	2,5 %
2 11-20	64	13,1 %	36	19,4 %	18,4 %	2	1,9 %	26	13,1 %
3 1-10	404	82,4 %	136	73,1 %	69,4 %	103	96,3 %	166	83,8 %
4 en ollenkaan	6	1,2 %	3	1,6 %	1,5 %	2	1,9 %	1	0,5 %
	480	100,0 %	186	100,0 %	94,9 %	107	100,0 %	198	100,0 %
ei vastausta	30	5,8 %	10	5,1 %	5,1 %	11	9,3 %	8	3,9 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
A3 Luen päivässä työhön liittyviä sähköpostiviestejä									
1 yli 20	36	7,0 %	26	13,3 %	13,3 %	0	0,0 %	10	4,9 %
2 11-20	92	17,9 %	46	23,5 %	23,5 %	5	4,3 %	41	20,2 %
3 1-10	378	73,4 %	121	61,7 %	61,7 %	108	93,1 %	149	73,4 %
4 en ollenkaan	9	1,7 %	3	1,5 %	1,5 %	3	2,6 %	3	1,5 %
	515	100,0 %	196	100,0 %	100,0 %	116	100,0 %	203	100,0 %
ei vastausta	5	1,0 %		0,0 %	0,0 %	2	1,7 %	3	1,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
A4 Luen sähköisiä ilmoitustaulujaisiä kansiolta									
1 useita kertoja päivässä	146	28,2 %	26	13,3 %	13,3 %	11	9,4 %	109	52,9 %
2 päivittäin	186	36,3 %	56	28,7 %	28,6 %	54	46,2 %	78	37,9 %
3 muutama viikossa	128	24,7 %	75	38,5 %	38,3 %	38	32,5 %	15	7,3 %
4 harvemmin en ollenkaan	51	9,8 %	36	18,5 %	18,4 %	12	10,3 %	3	1,5 %
	5	1,0 %	2	1,0 %	1,0 %	2	1,7 %	1	0,5 %
	518	100,0 %	195	100,0 %	99,5 %	117	100,0 %	206	100,0 %
ei vastausta	2	0,4 %	1	0,5 %	0,5 %	1	0,8 %	2	1,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %

LIITE 6: TAULUKKO 15: Sähköisten viestimien käyttö. Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset A1–A5. Yhteenveto virastoittain.

	vastanneita kaikki = 520		Valtiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	ikm vastanneista	%-osuus vastauksista	ikm vastanneista	%-osuus vastauksista	ikm vastanneista	%-osuus vastauksista	ikm vastanneista	%-osuus vastauksista
A5 Käytän internetiä työssäni								
1 useita kertoja päivässä	134	25,9 %	40	20,4 %	17	14,5 %	77	37,4 %
2 päivittäin	177	34,2 %	55	28,1 %	44	37,6 %	78	38,2 %
3 muutama viikossa	112	21,7 %	45	23,0 %	35	29,9 %	32	15,7 %
4 harvemmin	79	15,3 %	44	22,4 %	19	16,2 %	16	7,8 %
5 en ollenkaan	15	2,9 %	12	6,1 %	2	1,7 %	1	0,5 %
ei vastausta	517	100,0 %	196	100,0 %	117	100,0 %	204	100,0 %
	3	0,6 %		0,0 %	1	0,8 %	2	1,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %

LIIITE 7: Taulukko 16: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. A6: Etsin Internetistä (voi olla useita vaihtoehtoja)

- 1 Ajankohtaisia toimialani tiedotteita ja uutisia**
- 2 Työhöni liittyvää tietoa**
- 3 Internet-palveluja**
- 4 Muuta**
- 5 Ei vastausta**

<i>Aihe</i>	<i>Kaikki Maininnat N 520</i>	<i>VK/ N 196</i>	<i>OAT/ N 118</i>	<i>TK/ N 206</i>
1.	254/48,8 %	85/43,4 %	68/57,6 %	101/49,0 %
2.	444/85,4 %	151/77,0 %	110/93,2 %	183/88,8 %
3.	141/27,1 %	65/33,2 %	9/7,6 %	67/32,5 %
4.	129/24,8 %	42/21,4 %	14/11,9 %	73/35,4 %
5.	09/1,7 %	05/ 2,6 %	04/3,4 %	00/00 %

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenvedo virastoittain.

	vastanneita kaikki = 520		Valtiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista
B1 Sähköpostin käyttö on nopeuttanut ja helpottanut päivittäistä työtäni								
5 täysin samaa mieltä	254	50,5 %	94	49,5 %	50	45,0 %	110	54,5 %
4 osittain samaa mieltä	205	40,8 %	85	44,7 %	47	42,3 %	73	36,1 %
3 en osaa sanoa	34	6,8 %	8	4,2 %	10	9,0 %	16	7,9 %
2 osittain eri mieltä	1	0,2 %	1	0,5 %	0	0,0 %	0	0,0 %
1 täysin eri mieltä	9	1,8 %	2	1,1 %	4	3,6 %	3	1,5 %
ei vastausta	503	100,0 %	190	100,0 %	111	100,0 %	202	100,0 %
	17	3,3 %	6	3,1 %	7	5,9 %	4	1,9 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	4,4		4,4		4,3		4,4	
B2 Puhelintiedustelut ovat vähentyneet sähköpostin myötä								
5 täysin samaa mieltä	140	27,1 %	54	27,7 %	22	19,1 %	64	31,1 %
4 osittain samaa mieltä	178	34,5 %	66	33,8 %	30	26,1 %	82	39,8 %
3 en osaa sanoa	88	17,1 %	30	15,4 %	15	13,0 %	43	20,9 %
2 osittain eri mieltä	72	14,0 %	27	13,8 %	33	28,7 %	12	5,8 %
1 täysin eri mieltä	38	7,4 %	18	9,2 %	15	13,0 %	5	2,4 %
ei vastausta	516	100,0 %	195	100,0 %	115	100,0 %	206	100,0 %
	4	0,8 %	1	0,5 %	3	2,5 %	0	0,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	3,6		3,6		3,1		3,9	
B3 Saan sähköisten ilmoitustaulujen välityksellä oman työni kannalta tärkeää tietoa								
5 täysin samaa mieltä	185	35,9 %	49	25,3 %	50	43,1 %	86	41,7 %
4 osittain samaa mieltä	260	50,4 %	99	51,0 %	57	49,1 %	104	50,5 %
3 en osaa sanoa	38	7,4 %	22	11,3 %	4	3,4 %	12	5,8 %
2 osittain eri mieltä	24	4,7 %	16	8,2 %	4	3,4 %	4	1,9 %
1 täysin eri mieltä	9	1,7 %	8	4,1 %	1	0,9 %	0	0,0 %
ei vastausta	516	100,0 %	194	100,0 %	116	100,0 %	206	100,0 %
	4	0,8 %	2	1,0 %	2	1,7 %	0	0,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	4,1		3,9		4,3		4,3	

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

	vastanneita kaikki = 520		Valtiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista
B4 Sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen välityksellä tiedotetaan sellaisistakin asioista, joista en aiemmin saanut tietoa								
5 läysin samaa mieltä	189	36,6 %	52	26,8 %	47	40,2 %	90	43,7 %
4 osittain samaa mieltä	235	45,2 %	109	56,2 %	43	36,8 %	83	40,3 %
3 en osaa sanoa	63	12,2 %	18	9,3 %	16	13,7 %	29	14,1 %
2 osittain eri mieltä	26	5,0 %	13	6,7 %	9	7,7 %	4	1,9 %
1 läysin eri mieltä	4	0,8 %	2	1,0 %	2	1,7 %	0	0,0 %
ei vastausta	517	100,0 %	194	100,0 %	117	100,0 %	206	100,0 %
	3	0,6 %	2	1,0 %	1	0,8 %	0	0,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	4,1		4		4,1		4,3	
B5 Työtoverien välinen sähköpostikeskustelu on hyvä tapa korvata kokous								
5 läysin samaa mieltä	41	7,9 %	22	11,2 %	8	6,9 %	11	5,3 %
4 osittain samaa mieltä	138	26,6 %	60	30,6 %	28	24,1 %	50	24,3 %
3 en osaa sanoa	72	13,9 %	26	13,3 %	18	15,5 %	28	13,6 %
2 osittain eri mieltä	195	37,6 %	63	32,1 %	39	33,6 %	93	45,1 %
1 läysin eri mieltä	72	13,9 %	25	12,8 %	23	19,8 %	24	11,7 %
ei vastausta	518	100,0 %	196	100,0 %	116	100,0 %	206	100,0 %
	2	0,4 %	0	0,0 %	2	1,7 %	0	0,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,8		3		2,6		2,7	
B6 Sähköpostin käyttö on vähentänyt henkilökohtaisia kontakteja työtovereiden kanssa								
5 läysin samaa mieltä	38	7,4 %	16	8,3 %	6	5,2 %	16	7,8 %
4 osittain samaa mieltä	137	26,7 %	53	27,6 %	22	19,0 %	62	30,1 %
3 en osaa sanoa	60	11,7 %	24	12,5 %	8	6,9 %	28	13,6 %
2 osittain eri mieltä	188	36,6 %	81	42,2 %	34	29,3 %	73	35,4 %
1 läysin eri mieltä	91	17,7 %	18	9,4 %	46	39,7 %	27	13,1 %
ei vastausta	514	100,0 %	192	100,0 %	116	100,0 %	206	100,0 %
	6	1,2 %	4	2,0 %	2	1,7 %	0	0,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,7		2,8		2,2		2,8	

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

	vastanneita kaikki = 520		Valtioneuvoston virasto = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	ikm	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastauksista
B7 Saan liikaa ns. kevytviestintää ja roskaposteja (vitsejä, kiertokirjeitä, mainoksia) sähköpostilla								
5 täysin samaa mieltä	42	8,1 %	23	11,9 %	5	4,3 %	14	6,8 %
4 osittain samaa mieltä	125	24,2 %	53	27,3 %	31	26,5 %	41	20,0 %
3 en osaa sanoa	59	11,4 %	22	11,3 %	12	10,3 %	25	12,2 %
2 osittain eri mieltä	177	34,3 %	61	31,4 %	36	30,8 %	80	39,0 %
1 täysin eri mieltä	113	21,9 %	35	18,0 %	33	28,2 %	45	22,0 %
ei vastausta	516	100,0 %	194	100,0 %	117	100,0 %	205	100,0 %
	4	0,8 %	2	1,0 %	1	0,8 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,6		2,8		2,5		2,5	
B8 Sisäinen tiedonkulku on parantunut sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen myötä								
5 täysin samaa mieltä	146	28,5 %	51	26,3 %	34	29,3 %	61	30,0 %
4 osittain samaa mieltä	267	52,0 %	114	58,8 %	57	49,1 %	96	47,3 %
3 en osaa sanoa	56	10,9 %	16	8,2 %	14	12,1 %	25	12,8 %
2 osittain eri mieltä	34	6,6 %	13	6,7 %	4	3,4 %	17	8,4 %
1 täysin eri mieltä	10	1,9 %	0	0,0 %	7	6,0 %	3	1,5 %
ei vastausta	513	100,0 %	194	100,0 %	116	100,0 %	203	100,0 %
	7	1,3 %	2	1,0 %	2	1,7 %	3	1,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	4		4		3,9		4	
B9 Ylin johto/esimies viestii liikaa sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen välityksellä								
5 täysin samaa mieltä	7	1,4 %	3	1,6 %	1	0,9 %	3	1,5 %
4 osittain samaa mieltä	50	9,8 %	30	15,5 %	4	3,4 %	16	7,9 %
3 en osaa sanoa	61	11,9 %	21	10,9 %	13	11,1 %	27	13,4 %
2 osittain eri mieltä	217	42,4 %	97	50,3 %	32	27,4 %	88	43,6 %
1 täysin eri mieltä	177	34,6 %	42	21,8 %	67	57,3 %	68	33,7 %
ei vastausta	512	100,0 %	193	100,0 %	117	100,0 %	202	100,0 %
	8	1,5 %	3	1,5 %	1	0,9 %	4	1,9 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	117	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2		2,2		1,6		2	

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtiorvirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

	Vastanneita kaikki = 520			Valtiokonttori = 196			Oikeusaputoimisto = 118			Tilastokeskus = 206		
	ikm	%-osuus vastanneista	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastanneista	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastanneista	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastanneista	%-osuus vastauksista
B10 Saan sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen välityksellä päivittäin organisaatioita koskevaa tietoa, joka ei kosketa minua												
5	68	13,2 %	13,1 %	27	13,8 %	13,8 %	6	5,1 %	5,1 %	35	17,1 %	17,0 %
4	214	41,4 %	41,2 %	96	49,2 %	49,0 %	36	30,8 %	30,5 %	82	40,0 %	39,8 %
3	63	12,2 %	12,1 %	20	10,3 %	10,2 %	13	11,1 %	11,0 %	30	14,6 %	14,6 %
2	133	25,7 %	25,6 %	47	24,1 %	24,0 %	36	30,8 %	30,5 %	50	24,4 %	24,3 %
1	39	7,5 %	7,5 %	5	2,6 %	2,6 %	26	22,2 %	22,0 %	8	3,9 %	3,9 %
ei vastausta	517	100,0 %	99,4 %	195	100,0 %	99,5 %	117	100,0 %	99,2 %	205	100,0 %	99,5 %
	3	0,6 %	0,6 %	1	0,5 %	0,5 %	1	0,8 %	0,8 %	1	0,5 %	0,5 %
	520	100,0 %	100,0 %	196	100,0 %	100,0 %	118	100,0 %	100,0 %	206	100,0 %	100,0 %
KESKIARVO	3,3			3,5			2,7			3,4		
B11 Haluaisin lisää kasvokkain kanssakäymistä												
5	36	7,0 %	6,9 %	16	8,2 %	8,2 %	7	6,0 %	5,9 %	13	6,4 %	6,3 %
4	116	22,5 %	22,3 %	47	24,1 %	24,0 %	23	19,7 %	19,5 %	46	22,7 %	22,3 %
3	150	29,1 %	28,8 %	62	31,8 %	31,6 %	27	23,1 %	22,9 %	61	30,0 %	29,6 %
2	169	32,8 %	32,5 %	60	30,8 %	30,6 %	40	34,2 %	33,9 %	69	34,0 %	33,5 %
1	44	8,5 %	8,5 %	10	5,1 %	5,1 %	20	17,1 %	16,9 %	14	6,9 %	6,8 %
ei vastausta	515	100,0 %	99,0 %	195	100,0 %	99,5 %	117	100,0 %	99,2 %	203	100,0 %	98,5 %
	5	1,0 %	1,0 %	1	0,5 %	0,5 %	1	0,8 %	0,8 %	3	1,5 %	1,5 %
	520	100,0 %	100,0 %	196	100,0 %	100,0 %	118	100,0 %	100,0 %	206	100,0 %	100,0 %
KESKIARVO	2,9			3			2,6			2,9		
B12 On huono asia, että avustavan työvoiman (sihteerit, vahtimestarit ym) käyttö on vähentynyt sähköisten viestimien myötä												
5	32	6,2 %	6,2 %	7	3,6 %	3,6 %	14	12,1 %	11,9 %	11	5,4 %	5,3 %
4	99	19,3 %	19,0 %	42	21,8 %	21,4 %	20	17,2 %	16,9 %	37	18,0 %	18,0 %
3	145	28,2 %	27,9 %	53	27,5 %	27,0 %	32	27,6 %	27,1 %	60	29,3 %	29,1 %
2	156	30,4 %	30,0 %	66	34,2 %	33,7 %	26	22,4 %	22,0 %	64	31,2 %	31,1 %
1	82	16,0 %	15,8 %	25	13,0 %	12,8 %	24	20,7 %	20,3 %	33	16,1 %	16,0 %
ei vastausta	514	100,0 %	98,8 %	193	100,0 %	98,5 %	116	100,0 %	98,3 %	205	100,0 %	99,5 %
	6	1,2 %	1,2 %	3	1,5 %	1,5 %	2	1,7 %	1,7 %	1	0,5 %	0,5 %
	520	100,0 %	100,0 %	196	100,0 %	100,0 %	118	100,0 %	100,0 %	206	100,0 %	100,0 %
KESKIARVO	2,7			2,7			2,8			2,7		

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

	vastanneita kaikki = 520		Valitokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista
B13 Saan sähköpostin välityksellä etupäässä viestejä työtoverilta								
5 täysin samaa mieltä	49	9,5 %	14	7,2 %	11	9,4 %	24	11,8 %
4 osittain samaa mieltä	162	31,5 %	75	38,5 %	25	21,4 %	62	30,5 %
3 en osaa sanoa	37	7,2 %	14	7,2 %	5	4,3 %	18	8,9 %
2 osittain eri mieltä	189	36,7 %	71	36,4 %	46	39,3 %	72	35,5 %
1 täysin eri mieltä	78	15,1 %	21	10,8 %	30	25,6 %	27	13,3 %
ei vastausta	515	100,0 %	195	100,0 %	117	100,0 %	203	100,0 %
	5	1,0 %	1	0,5 %	1	0,8 %	3	1,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,8		2,9		2,5		2,9	
B14 Käytän mielelläni faksia yhteydenpidossa asiakkaisiin								
5 täysin samaa mieltä	31	6,0 %	11	5,7 %	16	13,8 %	4	2,0 %
4 osittain samaa mieltä	120	23,3 %	44	22,7 %	51	44,0 %	25	12,3 %
3 en osaa sanoa	46	8,9 %	15	7,7 %	8	6,9 %	23	11,3 %
2 osittain eri mieltä	160	31,1 %	64	33,0 %	33	28,4 %	63	30,9 %
1 täysin eri mieltä	157	30,5 %	60	30,9 %	8	6,9 %	89	43,6 %
ei vastausta	514	100,0 %	194	100,0 %	116	100,0 %	204	100,0 %
	6	1,2 %	2	1,0 %	2	1,7 %	2	1,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,4		2,4		3,3		2	
B15 Esimies-alaisviestintä on muuttunut mielestäni avoimemmaksi sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen myötä								
5 täysin samaa mieltä	20	3,9 %	8	4,1 %	4	3,4 %	8	3,9 %
4 osittain samaa mieltä	127	24,6 %	55	28,2 %	25	21,4 %	47	22,9 %
3 en osaa sanoa	164	31,7 %	50	25,6 %	28	23,9 %	86	42,0 %
2 osittain eri mieltä	141	27,3 %	64	32,8 %	31	26,5 %	46	22,4 %
1 täysin eri mieltä	65	12,6 %	18	9,2 %	29	24,8 %	18	8,8 %
ei vastausta	517	100,0 %	195	100,0 %	117	100,0 %	205	100,0 %
	3	0,6 %	1	0,5 %	1	0,8 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,8		2,9		2,5		2,9	

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

vastanneita kaikki = 520		Valtiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	%-osuus ikm vastanneista	%-osuus ikm vastanneista	%-osuus ikm vastanneista	%-osuus ikm vastanneista	%-osuus ikm vastanneista	%-osuus ikm vastanneista	%-osuus ikm vastanneista
B16 Sähköposteissa käytettävä kieli lisää väärinymmärryksiä							
5	täysin samaa mieltä	23 4,4 %	8 4,1 %	3 2,6 %	12 5,8 %	12 5,9 %	12 5,8 %
4	osittain samaa mieltä	98 18,9 %	45 23,0 %	16 13,7 %	37 18,0 %	37 18,0 %	37 18,0 %
3	en osaa sanoa	127 24,5 %	47 24,0 %	34 29,1 %	46 22,4 %	46 22,4 %	46 22,4 %
2	osittain eri mieltä	166 32,0 %	60 30,6 %	31 26,5 %	75 36,6 %	75 36,6 %	75 36,6 %
1	täysin eri mieltä	104 20,1 %	36 18,4 %	33 28,2 %	35 17,1 %	35 17,1 %	35 17,0 %
	ei vastausta	518 100,0 %	196 100,0 %	117 100,0 %	205 100,0 %	205 100,0 %	205 99,5 %
		2 0,4 %	0 0,0 %	1 0,8 %	1 0,5 %	1 0,5 %	1 0,5 %
		520 100,0 %	196 100,0 %	118 100,0 %	206 100,0 %	206 100,0 %	206 100,0 %
	KESKIARVO	2,6	2,6	2,4	2,6	2,6	2,6
B17 Luen organisaatiota koskevat tiedotteet mieluummin paperilla kuin sähköpostista/sähköiseltä ilmoitustaululta							
5	täysin samaa mieltä	37 7,2 %	16 8,2 %	12 10,3 %	9 4,4 %	9 4,4 %	9 4,4 %
4	osittain samaa mieltä	92 17,8 %	43 21,9 %	23 19,7 %	26 12,7 %	26 12,7 %	26 12,6 %
3	en osaa sanoa	40 7,7 %	18 9,2 %	3 2,6 %	19 9,3 %	19 9,3 %	19 9,2 %
2	osittain eri mieltä	195 37,7 %	69 35,2 %	38 32,5 %	88 43,1 %	88 43,1 %	88 42,7 %
1	täysin eri mieltä	153 29,6 %	50 25,5 %	41 35,0 %	62 30,4 %	62 30,4 %	62 30,1 %
	ei vastausta	517 100,0 %	196 100,0 %	117 100,0 %	204 100,0 %	204 100,0 %	204 99,0 %
		3 0,6 %	0 0,0 %	1 0,8 %	2 1,0 %	2 1,0 %	2 1,0 %
		520 100,0 %	196 100,0 %	118 100,0 %	206 100,0 %	206 100,0 %	206 100,0 %
	KESKIARVO	2,4	2,5	2,4	2,2	2,2	2,2
B18 Käytän Internetiä työssäni pysyväkseni ajan hermolla							
5	täysin samaa mieltä	154 29,8 %	49 25,1 %	42 36,2 %	63 30,9 %	63 30,9 %	63 30,6 %
4	osittain samaa mieltä	220 42,6 %	76 39,0 %	50 43,1 %	93 45,6 %	93 45,6 %	93 45,1 %
3	en osaa sanoa	62 12,0 %	30 15,4 %	10 8,6 %	22 10,8 %	22 10,8 %	22 10,7 %
2	osittain eri mieltä	64 12,4 %	31 15,9 %	11 9,5 %	22 10,8 %	22 10,8 %	22 10,7 %
1	täysin eri mieltä	16 3,1 %	9 4,6 %	3 2,6 %	4 2,0 %	4 2,0 %	4 1,9 %
	ei vastausta	516 100,0 %	195 100,0 %	116 100,0 %	204 100,0 %	204 100,0 %	204 99,0 %
		4 0,8 %	1 0,5 %	2 1,7 %	2 1,0 %	2 1,0 %	2 1,0 %
		520 100,0 %	196 100,0 %	118 100,0 %	206 100,0 %	206 100,0 %	206 100,0 %
	KESKIARVO	3,8	3,6	4	3,9	3,9	3,9

LIITE 8. TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

	vastanneita kaikki = 520		Valtiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	lkm vastanneista	%-osuus vastauksista	lkm vastanneista	%-osuus vastauksista	lkm vastanneista	%-osuus vastauksista	lkm vastanneista	%-osuus vastauksista
B19 Haluan työtäni koskevan informaation mielelläni henkilökohtaisesti								
5 läysin samaa mieltä	120	23,3 %	43	22,2 %	31	26,5 %	46	22,5 %
4 osittain samaa mieltä	151	29,3 %	57	29,4 %	34	29,1 %	60	29,4 %
3 en osaa sanoa	84	16,3 %	28	14,4 %	16	13,7 %	40	19,6 %
2 osittain eri mieltä	137	26,6 %	59	30,4 %	27	23,1 %	51	25,0 %
1 läysin eri mieltä	23	4,5 %	7	3,6 %	9	7,7 %	7	3,4 %
ei vastausta	515	100,0 %	194	100,0 %	117	100,0 %	204	100,0 %
	5	1,0 %	2	1,0 %	1	0,8 %	2	1,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	3,4		3,4		3,4		3,4	
B20 Saan asiakkailta sähköpostiviestejä päivittäin								
5 läysin samaa mieltä	66	12,9 %	31	16,0 %	2	1,7 %	33	16,3 %
4 osittain samaa mieltä	109	21,2 %	44	22,7 %	9	7,8 %	56	27,6 %
3 en osaa sanoa	33	6,4 %	14	7,2 %	2	1,7 %	17	8,4 %
2 osittain eri mieltä	155	30,2 %	64	33,0 %	32	27,6 %	59	29,1 %
1 läysin eri mieltä	150	29,2 %	41	21,1 %	71	61,2 %	38	18,7 %
ei vastausta	513	100,0 %	194	100,0 %	116	100,0 %	203	100,0 %
	7	1,3 %	2	1,0 %	2	1,7 %	3	1,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,6		2,8		1,6		2,9	
B21 Internetin käyttö on helpottanut ja nopeuttanut päivittäisiä työrutiinejani								
5 läysin samaa mieltä	135	26,4 %	42	21,5 %	33	28,4 %	60	29,9 %
4 osittain samaa mieltä	207	40,4 %	77	39,5 %	53	45,7 %	77	38,3 %
3 en osaa sanoa	80	15,6 %	31	15,9 %	13	11,2 %	36	17,9 %
2 osittain eri mieltä	64	12,5 %	29	14,9 %	11	9,5 %	24	11,9 %
1 läysin eri mieltä	26	5,1 %	16	8,2 %	6	5,2 %	4	2,0 %
ei vastausta	512	100,0 %	195	100,0 %	116	100,0 %	201	100,0 %
	8	1,5 %	1	0,5 %	2	1,7 %	5	2,4 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	3,7		3,5		3,8		3,8	

LIITE 8. TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

	vastanneita kaikki = 520		Vaitiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	ikm	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastauksista
B22 Tarvitsen koulutusta ja tukea sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen käyttöön								
5 läysin samaa mieltä	30	5,8 %	7	3,6 %	20	17,1 %	3	1,5 %
4 osittain samaa mieltä	96	18,5 %	40	20,4 %	39	33,3 %	17	8,3 %
3 en osaa sanoa	38	7,3 %	17	8,7 %	9	7,7 %	12	5,9 %
2 osittain eri mieltä	151	29,2 %	65	33,2 %	26	22,2 %	60	29,3 %
1 läysin eri mieltä	203	39,2 %	67	34,2 %	23	19,7 %	113	55,1 %
ei vastausta	518	100,0 %	196	100,0 %	117	100,0 %	205	100,0 %
	2	0,4 %	0	0,0 %	1	0,8 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,2		2,3		3,1		1,7	
B23 Haluan sähköpostin/internetin käyttöön pelisääntöjä								
5 läysin samaa mieltä	60	11,7 %	24	12,3 %	15	13,0 %	21	10,2 %
4 osittain samaa mieltä	137	26,6 %	49	25,1 %	28	24,3 %	60	29,3 %
3 en osaa sanoa	134	26,0 %	54	27,7 %	36	31,3 %	44	21,5 %
2 osittain eri mieltä	118	22,9 %	44	22,6 %	21	18,3 %	53	25,9 %
1 läysin eri mieltä	66	12,8 %	24	12,3 %	15	13,0 %	27	13,2 %
ei vastausta	515	100,0 %	195	99,5 %	115	100,0 %	205	100,0 %
	5	1,0 %	1	0,5 %	3	2,5 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	3		3		3,1		2,3	
B24 Otan yhteyttä asiakkaaseen tai sidosryhmään mieluummin puhelimitse tai kirjeellä kuin sähköpostilla								
5 läysin samaa mieltä	55	10,7 %	19	9,7 %	31	27,0 %	5	2,5 %
4 osittain samaa mieltä	125	24,3 %	56	28,6 %	39	33,9 %	30	14,7 %
3 en osaa sanoa	55	10,7 %	16	8,2 %	8	7,0 %	31	15,2 %
2 osittain eri mieltä	201	39,0 %	68	34,7 %	30	26,1 %	103	50,5 %
1 läysin eri mieltä	79	15,3 %	37	18,9 %	7	6,1 %	35	17,2 %
ei vastausta	515	100,0 %	196	100,0 %	115	100,0 %	204	100,0 %
	5	1,0 %	0	0,0 %	3	2,5 %	2	1,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,8		2,8		3,5		2,3	

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenvedo virastoittain.

	vastanneita kaikki = 520		Valtiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	ikm vastanneista	%-osuus vastauksista	ikm vastanneista	%-osuus vastauksista	ikm vastanneista	%-osuus vastauksista	ikm vastanneista	%-osuus vastauksista
B25 Sähköpostin käyttö on muuttanut työtuntinejani								
5 täysin samaa mieltä	118	22,7 %	46	23,5 %	15	12,7 %	57	27,7 %
4 osittain samaa mieltä	233	44,8 %	87	44,4 %	54	45,8 %	92	44,9 %
3 en osaa sanoa	65	12,5 %	20	10,2 %	10	8,5 %	35	17,1 %
2 osittain eri mieltä	47	9,0 %	19	9,7 %	13	11,0 %	15	7,3 %
1 täysin eri mieltä	13	2,5 %	4	2,0 %	3	2,5 %	6	2,9 %
ei vastausta	476	91,5 %	176	89,8 %	95	80,5 %	205	100,0 %
	44	8,5 %	20	10,2 %	23	19,5 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	3,8		3,9		3,7		3,9	
B26 Käytän internetin tarjoamia palveluja työssäni								
5 täysin samaa mieltä	182	35,2 %	46	23,6 %	52	44,8 %	83	40,3 %
4 osittain samaa mieltä	237	45,8 %	94	48,2 %	48	41,4 %	95	46,3 %
3 en osaa sanoa	32	6,2 %	15	7,7 %	5	4,3 %	12	5,9 %
2 osittain eri mieltä	54	10,4 %	33	16,9 %	8	6,9 %	13	6,3 %
1 täysin eri mieltä	12	2,3 %	7	3,6 %	3	2,6 %	2	1,0 %
ei vastausta	517	100,0 %	195	100,0 %	116	99,5 %	205	100,0 %
	3	0,6 %	1	0,5 %	2	1,7 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	4		3,7		4,2		4,2	
B27 Löydän työhöni liittyvät tiedot internetistä helposti								
5 täysin samaa mieltä	79	15,4 %	32	16,3 %	19	16,7 %	28	13,7 %
4 osittain samaa mieltä	239	46,5 %	82	41,8 %	54	47,4 %	103	50,5 %
3 en osaa sanoa	58	11,3 %	16	8,2 %	12	10,5 %	30	14,7 %
2 osittain eri mieltä	108	21,0 %	53	27,0 %	23	20,2 %	32	15,7 %
1 täysin eri mieltä	30	5,8 %	13	6,6 %	6	5,3 %	11	5,4 %
ei vastausta	514	100,0 %	196	100,0 %	114	100,0 %	204	100,0 %
	6	1,2 %	0	0,0 %	4	3,4 %	2	1,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	3,4		3,3		3,5		3,5	

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

	vastaanneita kaikki = 520		Valtiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	lkm	%-osuus vastanneista	lkm	%-osuus vastanneista	lkm	%-osuus vastanneista	lkm	%-osuus vastanneista
B28 Sähköpostin/sähköisten kansioiden käyttö on lisännyt työtäni								
5 täysin samaa mieltä	23	4,5 %	12	6,2 %	3	2,6 %	9	4,4 %
4 osittain samaa mieltä	100	19,2 %	45	23,2 %	15	13,0 %	40	19,5 %
3 en osaa sanoa	117	22,8 %	43	22,2 %	21	18,3 %	53	25,9 %
2 osittain eri mieltä	183	35,7 %	60	30,9 %	47	40,9 %	76	37,1 %
1 täysin eri mieltä	90	17,5 %	34	17,5 %	29	25,2 %	27	13,2 %
ei vastausta	513	100,0 %	194	98,7 %	115	100,0 %	205	100,0 %
	7	1,3 %	2	1,0 %	3	2,5 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,6		2,7		2,3		2,6	
B29 Hallituksen Internetin käytön hyvin								
5 täysin samaa mieltä	106	20,6 %	38	19,6 %	10	8,7 %	58	28,3 %
4 osittain samaa mieltä	185	36,0 %	62	32,0 %	39	33,9 %	84	41,0 %
3 en osaa sanoa	79	15,4 %	33	17,0 %	17	14,8 %	29	14,1 %
2 osittain eri mieltä	106	20,6 %	48	24,7 %	28	24,3 %	30	14,6 %
1 täysin eri mieltä	38	7,4 %	13	6,7 %	21	18,3 %	4	2,0 %
ei vastausta	514	100,0 %	194	98,8 %	115	100,0 %	205	100,0 %
	6	1,2 %	2	1,0 %	3	2,5 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	3,4		3,3		2,9		3,8	
B30 Etsin Internetistä tietoa yhteistyökumppaneista ja sidosryhmistä								
5 täysin samaa mieltä	97	18,8 %	34	17,5 %	13	11,2 %	50	24,4 %
4 osittain samaa mieltä	219	42,5 %	80	41,2 %	44	37,9 %	95	46,3 %
3 en osaa sanoa	58	11,3 %	22	11,3 %	11	9,5 %	25	12,2 %
2 osittain eri mieltä	91	17,7 %	40	20,6 %	29	25,0 %	22	10,7 %
1 täysin eri mieltä	50	9,7 %	18	9,3 %	19	16,4 %	13	6,3 %
ei vastausta	515	100,0 %	194	99,0 %	116	100,0 %	205	100,0 %
	5	1,0 %	2	1,0 %	2	1,7 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	3,4		3,4		3		3,7	

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtiorakenteissa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

	vastaanneita kaikki = 520		Valtiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista
B31 Internetin käyttö on mielestäni turhaa työtätehtävissä								
5 täysin samaa mieltä	7	1,4 %	2	1,0 %	2	1,7 %	3	1,5 %
4 osittain samaa mieltä	22	4,3 %	13	6,6 %	4	3,4 %	5	2,5 %
3 en osaa sanoa	30	5,8 %	14	7,1 %	7	6,0 %	9	4,4 %
2 osittain eri mieltä	128	24,8 %	54	27,6 %	29	25,0 %	45	22,1 %
1 täysin eri mieltä	329	63,8 %	113	57,7 %	74	63,8 %	142	69,6 %
ei vastausta	516	100,0 %	196	100,0 %	116	100,0 %	204	100,0 %
	4	0,8 %	0	0,0 %	2	1,7 %	2	1,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	1,5		1,7		1,5		1,4	
B32 Käytän mieluummin lakikirjoja ja hakuteoksia kuin Internetin tietokantoja								
5 täysin samaa mieltä	11	2,1 %	3	1,5 %	3	2,6 %	5	2,4 %
4 osittain samaa mieltä	57	11,0 %	25	12,8 %	18	15,5 %	14	6,8 %
3 en osaa sanoa	79	15,3 %	30	15,4 %	21	18,1 %	28	13,7 %
2 osittain eri mieltä	191	37,0 %	69	35,4 %	45	38,8 %	77	37,6 %
1 täysin eri mieltä	178	34,5 %	68	34,9 %	29	25,0 %	81	39,5 %
ei vastausta	516	100,0 %	195	100,0 %	116	100,0 %	205	100,0 %
	4	0,8 %	1	0,5 %	2	1,7 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,1		2,1		2,3		2	
B33 Sähköpostien lukeminen ja vastaaminen vie liikaa aikaa								
5 täysin samaa mieltä	29	5,6 %	14	7,1 %	4	3,4 %	11	5,4 %
4 osittain samaa mieltä	111	21,5 %	51	26,0 %	16	13,7 %	44	21,6 %
3 en osaa sanoa	41	7,9 %	17	8,7 %	8	6,8 %	16	7,8 %
2 osittain eri mieltä	178	34,4 %	71	36,2 %	40	34,2 %	67	32,8 %
1 täysin eri mieltä	158	30,6 %	43	21,9 %	49	41,9 %	66	32,4 %
ei vastausta	517	100,0 %	196	100,0 %	117	100,0 %	204	100,0 %
	3	0,6 %	0	0,0 %	1	0,8 %	2	1,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,4		2,6		2		2,3	

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

	vastanneita kaikki = 520		Valtiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	ikm	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastauksista
B34. Tarvitsen koulutusta ja tukea Internetin käyttöön								
5 läysin samaa mieltä	46	8,8 %	9	4,6 %	30	25,6 %	7	3,4 %
4 osittain samaa mieltä	124	23,8 %	59	30,1 %	36	30,8 %	29	14,3 %
3 en osaa sanoa	57	11,0 %	25	12,8 %	12	10,3 %	20	9,9 %
2 osittain eri mieltä	113	21,9 %	38	19,4 %	21	17,9 %	54	26,6 %
1 täysin eri mieltä	176	34,1 %	65	33,2 %	18	15,4 %	93	45,8 %
ei vastausta	4	0,8 %	0	0,0 %	1	0,8 %	3	1,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,5		2,5		3,3		2	
B35. Sähköposti/sähköiset ilmoitustaulut ovat korvanneet työtehtäviä yksikössäni								
5 läysin samaa mieltä	19	3,7 %	8	4,1 %	4	3,4 %	7	3,4 %
4 osittain samaa mieltä	59	11,3 %	35	17,9 %	4	3,4 %	20	9,8 %
3 en osaa sanoa	155	30,1 %	57	29,2 %	20	17,2 %	78	38,2 %
2 osittain eri mieltä	125	24,3 %	42	21,5 %	31	26,7 %	52	25,5 %
1 täysin eri mieltä	157	30,5 %	53	27,2 %	57	49,1 %	47	23,0 %
ei vastausta	515	100,0 %	195	99,5 %	116	100,0 %	204	100,0 %
	5	1,0 %	1	0,5 %	2	1,7 %	2	1,0 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,3		2,5		1,9		2,5	
B36. En osaa käyttää hyväkseni Internetiä työtehtävissäni								
5 läysin samaa mieltä	12	2,3 %	5	2,6 %	6	5,1 %	1	0,5 %
4 osittain samaa mieltä	50	9,7 %	23	11,7 %	18	15,4 %	9	4,4 %
3 en osaa sanoa	32	6,2 %	11	5,6 %	8	6,8 %	13	6,3 %
2 osittain eri mieltä	144	27,8 %	59	30,1 %	32	27,4 %	53	25,9 %
1 täysin eri mieltä	280	54,1 %	98	50,0 %	53	45,3 %	129	62,9 %
ei vastausta	518	100,0 %	196	100,0 %	117	100,0 %	205	100,0 %
	2	0,4 %	0	0,0 %	1	0,8 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	1,8		1,9		2,1		1,5	

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

	vastanneita kaikki = 520		Valtiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	lkm vastanneista	%-osuus vastauksista	lkm vastanneista	%-osuus vastauksista	lkm vastanneista	%-osuus vastauksista	lkm vastanneista	%-osuus vastauksista
B37 Sähköposteissa käytän erilaista kieltä kuin virallisissa kirjeissä								
5 läysin samaa mieltä	73	14,1 %	32	16,3 %	15	12,9 %	26	12,7 %
4 osittain samaa mieltä	236	45,6 %	100	51,0 %	39	33,6 %	97	47,3 %
3 en osaa sanoa	61	11,8 %	20	10,2 %	18	15,5 %	23	11,2 %
2 osittain eri mieltä	95	18,4 %	28	14,3 %	24	20,7 %	24	11,6 %
1 läysin eri mieltä	52	10,1 %	16	8,2 %	20	17,2 %	16	7,8 %
ei vastausta	517	100,0 %	196	100,0 %	116	100,0 %	205	100,0 %
	3	0,6 %	0	0,0 %	2	1,7 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	3,4		3,5		3		3,4	
B38 On hyvä, että sähköpostia käytettäessäni en ole riippuvainen virka-ajasta								
5 läysin samaa mieltä	230	44,4 %	86	43,9 %	43	36,8 %	101	49,3 %
4 osittain samaa mieltä	181	34,9 %	71	36,2 %	41	35,0 %	69	33,7 %
3 en osaa sanoa	54	10,4 %	18	9,2 %	13	11,1 %	23	11,2 %
2 osittain eri mieltä	31	6,0 %	13	6,6 %	13	11,1 %	5	2,4 %
1 läysin eri mieltä	22	4,2 %	8	4,1 %	7	6,0 %	7	3,4 %
ei vastausta	518	100,0 %	196	100,0 %	117	100,0 %	205	100,0 %
	2	0,4 %	0	0,0 %	1	0,8 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	4,1		4,1		3,9		4,2	
B39 Lähetän usein saamani viestin eteenpäin työtovereilleni tai yhteistyökumppaneille								
5 läysin samaa mieltä	94	18,2 %	39	19,9 %	25	21,6 %	30	14,6 %
4 osittain samaa mieltä	216	41,8 %	87	44,4 %	41	35,3 %	88	42,9 %
3 en osaa sanoa	57	11,0 %	18	9,2 %	15	12,9 %	24	11,7 %
2 osittain eri mieltä	123	23,8 %	44	22,4 %	26	22,4 %	53	25,9 %
1 läysin eri mieltä	27	5,2 %	8	4,1 %	9	7,8 %	10	4,9 %
ei vastausta	517	100,0 %	196	100,0 %	116	100,0 %	205	100,0 %
	3	0,6 %	0	0,0 %	2	1,7 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	3,4		3,5		3,4		3,4	

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtiorakenteen palveluvierastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

	vastanneita kaikki = 520		Valtiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	lkm vastanneista	%-osuus vastauksista	lkm vastanneista	%-osuus vastauksista	lkm vastanneista	%-osuus vastauksista	lkm vastanneista	%-osuus vastauksista
B40 Sähköpostin jakelulistat ovat hyvä tapa viestiä								
5 läysin samaa mieltä	228	43,9 %	96	49,5 %	43	37,4 %	89	43,6 %
4 osittain samaa mieltä	225	43,4 %	89	45,9 %	43	37,4 %	93	45,6 %
3 en osaa sanoa	44	8,6 %	5	2,6 %	25	21,7 %	14	6,9 %
2 osittain eri mieltä	14	2,7 %	3	1,5 %	3	2,6 %	8	3,9 %
1 läysin eri mieltä	2	0,4 %	1	0,5 %	1	0,9 %	0	0,0 %
ei vastausta	513	100,0 %	194	100,0 %	115	100,0 %	204	100,0 %
	6	1,2 %	2	1,0 %	3	2,5 %	2	1,0 %
	519	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	4,3		4,4		4,1		4,3	
B41 Sähköposti on lisännyt virka-ajan ulkopuolista työtä								
5 läysin samaa mieltä	19	3,7 %	12	6,2 %	1	0,9 %	6	2,9 %
4 osittain samaa mieltä	63	12,2 %	31	16,0 %	7	6,0 %	25	12,2 %
3 en osaa sanoa	69	13,4 %	27	13,9 %	11	9,4 %	31	15,1 %
2 osittain eri mieltä	136	26,4 %	47	24,2 %	27	23,1 %	62	30,2 %
1 läysin eri mieltä	229	44,4 %	77	39,7 %	71	60,7 %	81	39,5 %
ei vastausta	516	100,0 %	194	100,0 %	117	100,0 %	205	100,0 %
	4	0,8 %	2	1,0 %	1	0,8 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2		2,2		1,5		2,1	
B42 Tavoitettavuus on parantunut sähköpostin myötä								
5 läysin samaa mieltä	300	57,9 %	116	59,2 %	58	49,6 %	126	61,5 %
4 osittain samaa mieltä	185	35,7 %	74	37,8 %	44	37,6 %	67	32,7 %
3 en osaa sanoa	13	2,5 %	2	1,0 %	5	4,3 %	6	2,9 %
2 osittain eri mieltä	13	2,5 %	4	2,0 %	5	4,3 %	4	2,0 %
1 läysin eri mieltä	7	1,4 %	0	0,0 %	5	4,3 %	2	1,0 %
ei vastausta	518	100,0 %	196	100,0 %	117	100,0 %	205	100,0 %
	2	0,4 %	0	0,0 %	1	0,8 %	1	0,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	4,5		4,5		4,2		4,5	

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtiorvirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

vastaanneita kaikki = 520	Valtiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista	ikm	%-osuus vastanneista
B43 Asiakkaat eivät halua sähköisiä palveluja						
5 täysin samaa mieltä	5	1,0 %	1	0,5 %	4	3,4 %
4 osittain samaa mieltä	36	7,0 %	19	9,7 %	12	10,3 %
3 en osaa sanoa	168	32,5 %	69	35,2 %	59	50,9 %
2 osittain eri mieltä	157	30,4 %	60	30,6 %	28	24,1 %
1 täysin eri mieltä	517	100,0 %	47	24,0 %	13	11,2 %
ei vastausta	3	0,6 %	0	0,0 %	2	1,7 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %
KESKIARVO	2,2		2,3		2,7	
B44 Tarvitseen apua tiedon seulomiseen ja arkistointiin						
5 täysin samaa mieltä	30	5,8 %	8	4,1 %	15	12,9 %
4 osittain samaa mieltä	107	20,7 %	47	24,0 %	29	25,0 %
3 en osaa sanoa	110	21,3 %	39	19,9 %	29	25,0 %
2 osittain eri mieltä	140	27,1 %	52	26,5 %	23	19,8 %
1 täysin eri mieltä	130	25,1 %	50	25,5 %	20	17,2 %
ei vastausta	517	100,0 %	196	100,0 %	116	100,0 %
	3	0,6 %	0	0,0 %	2	1,7 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %
KESKIARVO	2,5		2,5		3	
B45 Sähköisten viestimien käyttö on terveydelle vaarallista						
5 täysin samaa mieltä	6	1,2 %	4	2,0 %	1	0,9 %
4 osittain samaa mieltä	33	6,4 %	14	7,1 %	11	9,5 %
3 en osaa sanoa	136	26,4 %	59	30,1 %	33	28,4 %
2 osittain eri mieltä	84	16,3 %	26	13,3 %	19	16,4 %
1 täysin eri mieltä	257	49,8 %	93	47,4 %	52	44,8 %
ei vastausta	516	100,0 %	196	100,0 %	116	100,0 %
	4	0,8 %	0	0,0 %	2	1,7 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %
KESKIARVO	1,9		2		2,1	

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtiorivivirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

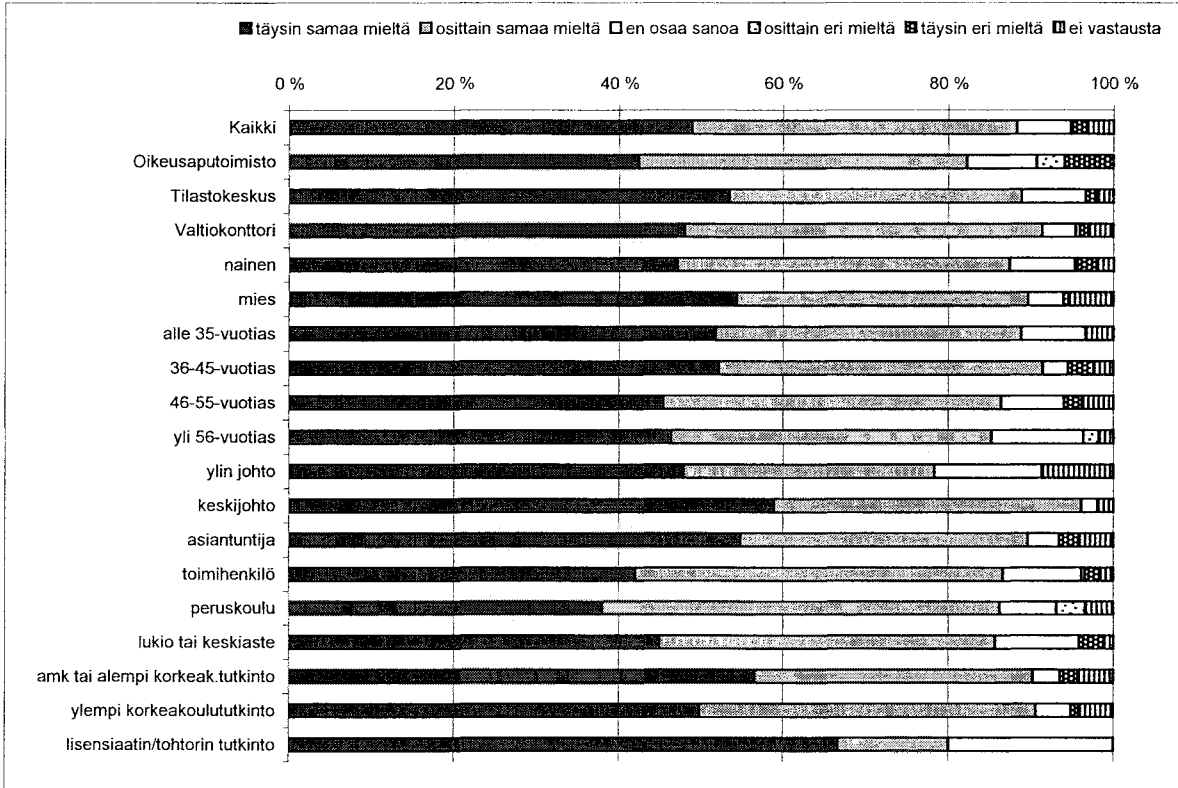
	vastanneita kaikki = 520			Valtiokonttori = 196			Oikeusaputoimisto = 118			Tilastokeskus = 206		
	ikm	%-osuus vastanneista	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastanneista	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastanneista	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastanneista	%-osuus vastauksista
B46 Tulostan yleensä sähköpostiviestitsähköisen ilmoitustalun tekstit ja säilytän niitä myöhempää käyttöä varten												
5 läysin samaa mieltä	35	6,8 %	6,7 %	12	6,1 %	6,1 %	10	8,6 %	8,5 %	13	6,3 %	6,3 %
4 osittain samaa mieltä	150	29,0 %	28,8 %	63	32,1 %	32,1 %	43	37,1 %	36,4 %	44	21,5 %	21,4 %
3 en osaa sanoa	33	6,4 %	6,3 %	13	6,6 %	6,6 %	5	4,3 %	4,2 %	15	7,3 %	7,3 %
2 osittain eri mieltä	188	36,4 %	36,2 %	66	33,7 %	33,7 %	41	35,3 %	34,7 %	81	39,5 %	39,3 %
1 läysin eri mieltä	111	21,5 %	21,3 %	42	21,4 %	21,4 %	17	14,7 %	14,4 %	52	25,4 %	25,2 %
ei vastausta	517	100,0 %	99,4 %	196	100,0 %	100,0 %	116	100,0 %	98,3 %	205	100,0 %	99,5 %
	3	0,6 %	0,6 %	0	0,0 %	0,0 %	2	1,7 %	1,7 %	1	0,5 %	0,5 %
	520	100,0 %	100,0 %	196	100,0 %	100,0 %	118	100,0 %	100,0 %	206	100,0 %	100,0 %
KESKIARVO	2,6			2,7			2,9			2,4		
B47 Sisäinen tiedotuslehti voidaan hyvin korvata sähköisillä tiedotteilla												
5 läysin samaa mieltä	157	30,3 %	30,2 %	35	17,9 %	17,9 %	66	56,4 %	55,9 %	56	27,3 %	27,2 %
4 osittain samaa mieltä	158	30,5 %	30,4 %	54	27,6 %	27,6 %	31	26,5 %	26,3 %	73	35,6 %	35,4 %
3 en osaa sanoa	33	6,4 %	6,3 %	10	5,1 %	5,1 %	6	5,1 %	5,1 %	17	8,3 %	8,3 %
2 osittain eri mieltä	97	18,7 %	18,7 %	49	25,0 %	25,0 %	6	5,1 %	5,1 %	42	20,5 %	20,4 %
1 läysin eri mieltä	73	14,1 %	14,0 %	48	24,5 %	24,5 %	8	6,8 %	6,8 %	17	8,3 %	8,3 %
ei vastausta	518	100,0 %	99,6 %	196	100,0 %	100,0 %	117	100,0 %	99,2 %	205	100,0 %	99,5 %
	2	0,4 %	0,4 %	0	0,0 %	0,0 %	1	0,8 %	0,8 %	1	0,5 %	0,5 %
	520	100,0 %	100,0 %	196	100,0 %	100,0 %	118	100,0 %	100,0 %	206	100,0 %	100,0 %
KESKIARVO	3,4			2,9			4,2			3,5		
B48 Käytän sähköisiä viestimiä myös vapaa-aikani												
5 läysin samaa mieltä	199	38,6 %	38,3 %	63	32,3 %	32,1 %	40	34,2 %	33,9 %	96	47,3 %	46,6 %
4 osittain samaa mieltä	154	29,9 %	29,6 %	53	27,2 %	27,0 %	38	32,5 %	32,2 %	63	31,0 %	30,6 %
3 en osaa sanoa	13	2,5 %	2,5 %	4	2,1 %	2,0 %	4	3,4 %	3,4 %	5	2,5 %	2,4 %
2 osittain eri mieltä	78	15,3 %	15,2 %	39	20,0 %	19,9 %	16	13,7 %	13,6 %	24	11,8 %	11,7 %
1 läysin eri mieltä	70	13,6 %	13,5 %	36	18,5 %	18,4 %	19	16,2 %	16,1 %	15	7,4 %	7,3 %
ei vastausta	515	100,0 %	99,0 %	195	100,0 %	99,5 %	117	100,0 %	99,2 %	203	100,0 %	98,5 %
	5	1,0 %	1,0 %	1	0,5 %	0,5 %	1	0,8 %	0,8 %	3	1,5 %	1,5 %
	520	100,0 %	100,0 %	196	100,0 %	100,0 %	118	100,0 %	100,0 %	206	100,0 %	100,0 %
KESKIARVO	3,6			3,3			3,5			4		

LIITE 8: TAULUKKO 17: Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1- B49. Yhteenveto virastoittain.

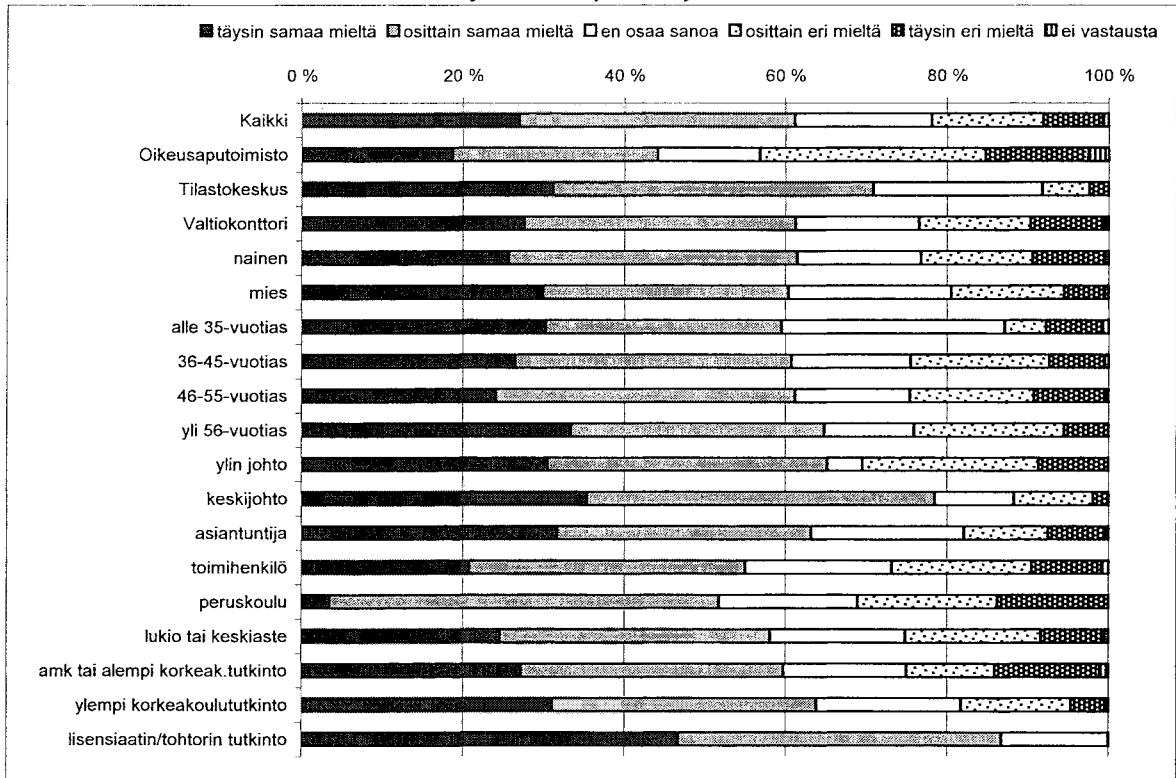
	vastanneita kaikki = 520		Valtiokonttori = 196		Oikeusaputoimisto = 118		Tilastokeskus = 206	
	ikm	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastauksista	ikm	%-osuus vastauksista
B49 Sähköpostin/Internetin käyttöäni haittaa se, että työtoverini/lyhteistyötahoni ei hallitse niiden käyttöä								
5 täysin samaa mieltä	21	4,1 %	8	4,1 %	7	6,0 %	6	3,0 %
4 osittain samaa mieltä	78	15,1 %	34	17,3 %	29	24,8 %	15	7,4 %
3 en osaa sanoa	83	16,1 %	31	15,8 %	21	17,9 %	31	15,3 %
2 osittain eri mieltä	180	34,9 %	67	34,2 %	34	29,1 %	79	38,9 %
1 täysin eri mieltä	154	29,8 %	56	28,6 %	26	22,2 %	72	35,5 %
ei vastausta	516	100,0 %	196	100,0 %	117	100,0 %	203	100,0 %
	4	0,8 %	0	0,0 %	1	0,8 %	3	1,5 %
	520	100,0 %	196	100,0 %	118	100,0 %	206	100,0 %
KESKIARVO	2,3		2,3		2,6		2	

LIITE 9: Sähköisten viestimien käyttö. Vertaileva tutkimus sähköisten viestimien käytöstä kolmessa valtion palveluvirastossa. Kysymykset B1 - B49. Yhteenveto kysymyksittäin ja taustamuuttujittain graafisina kuvina. Kuviot 21 - 69.

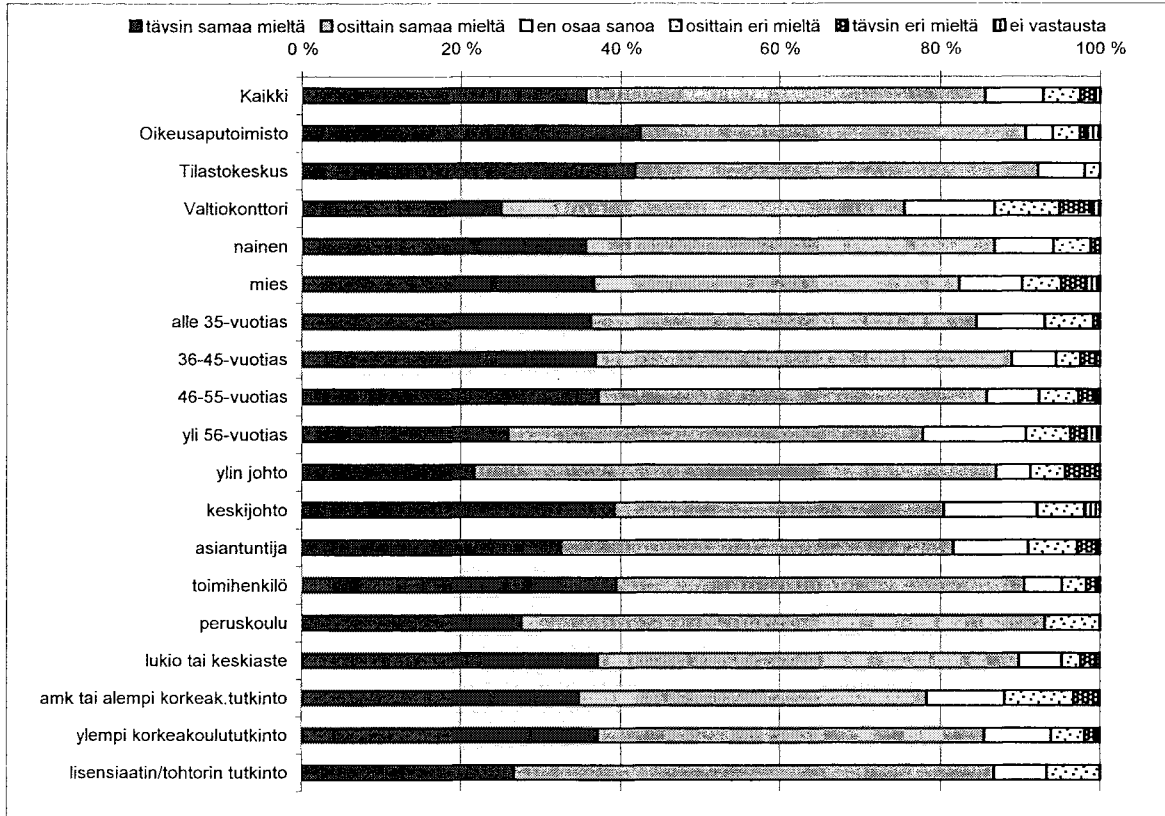
KUVIO 21: B1 Sähköpostin käyttö on nopeuttanut ja helpottanut päivittäistä työtäni



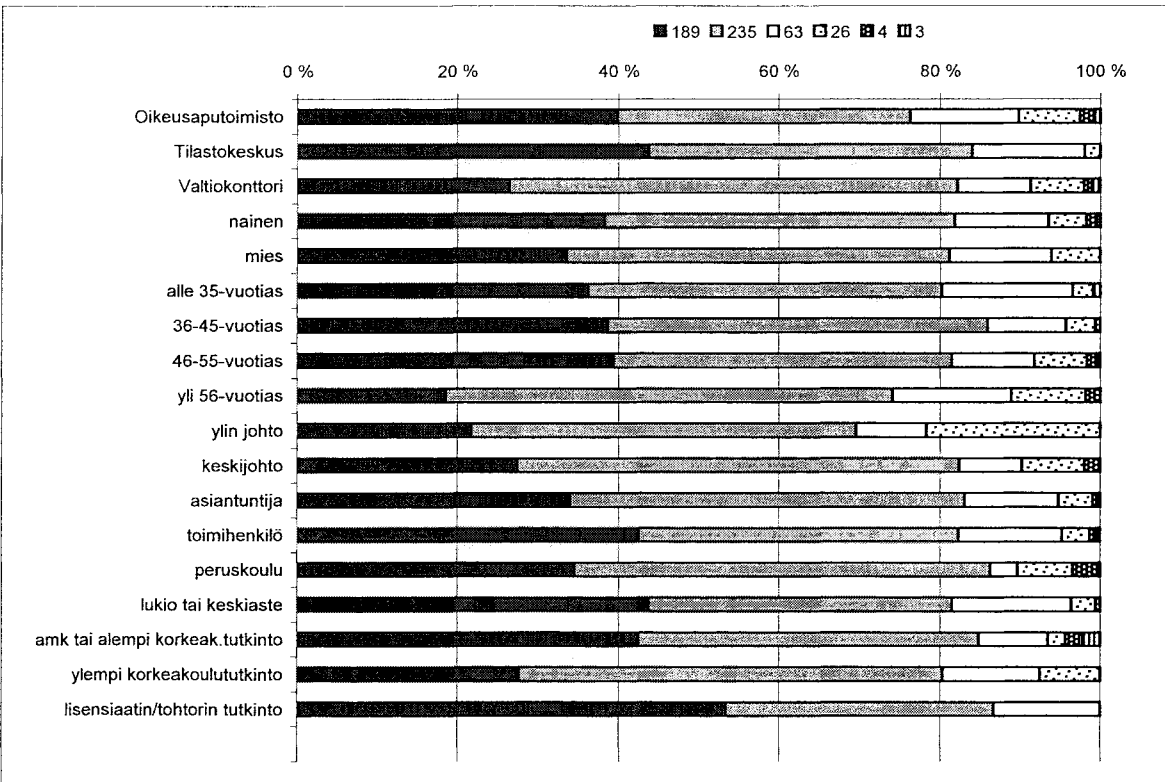
KUVIO 22: B2 Puhelintiedustelut ovat vähentyneet sähköpostin myötä



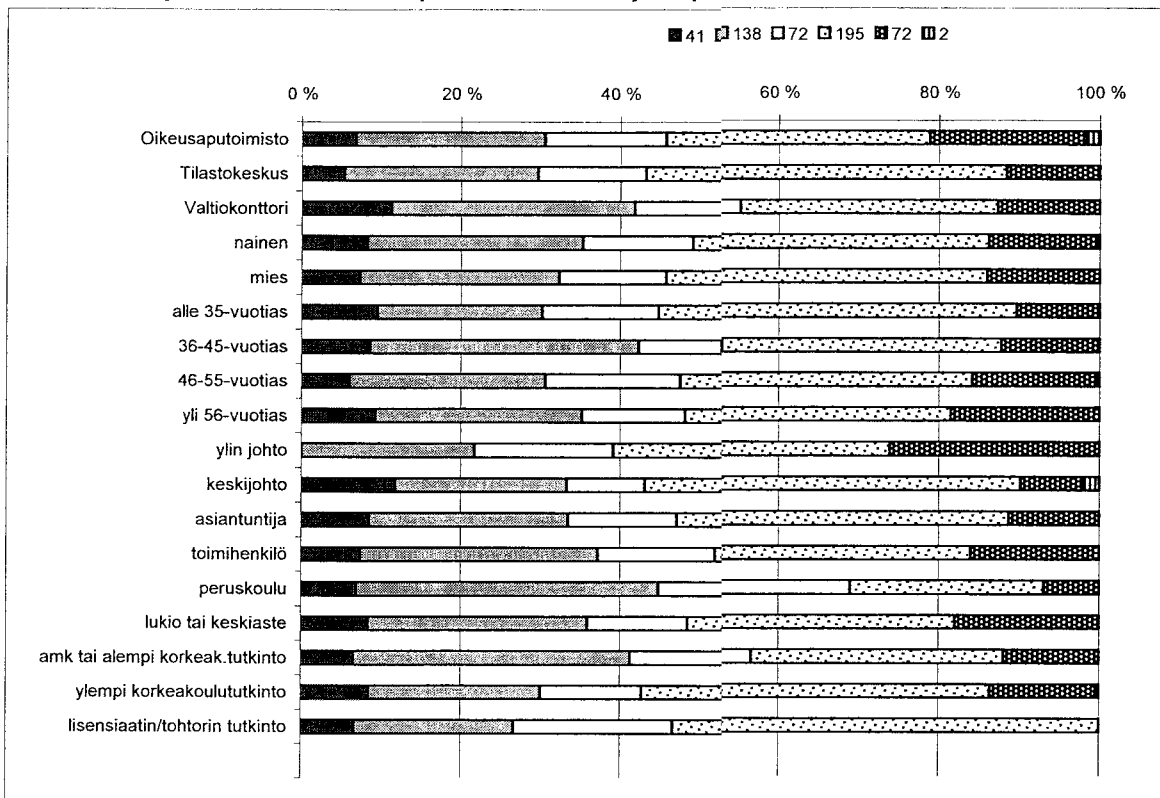
KUVIO 23: B3 Saan sähköisten ilmoitustaulujen välityksellä oman työni kannalta tärkeää tietoa



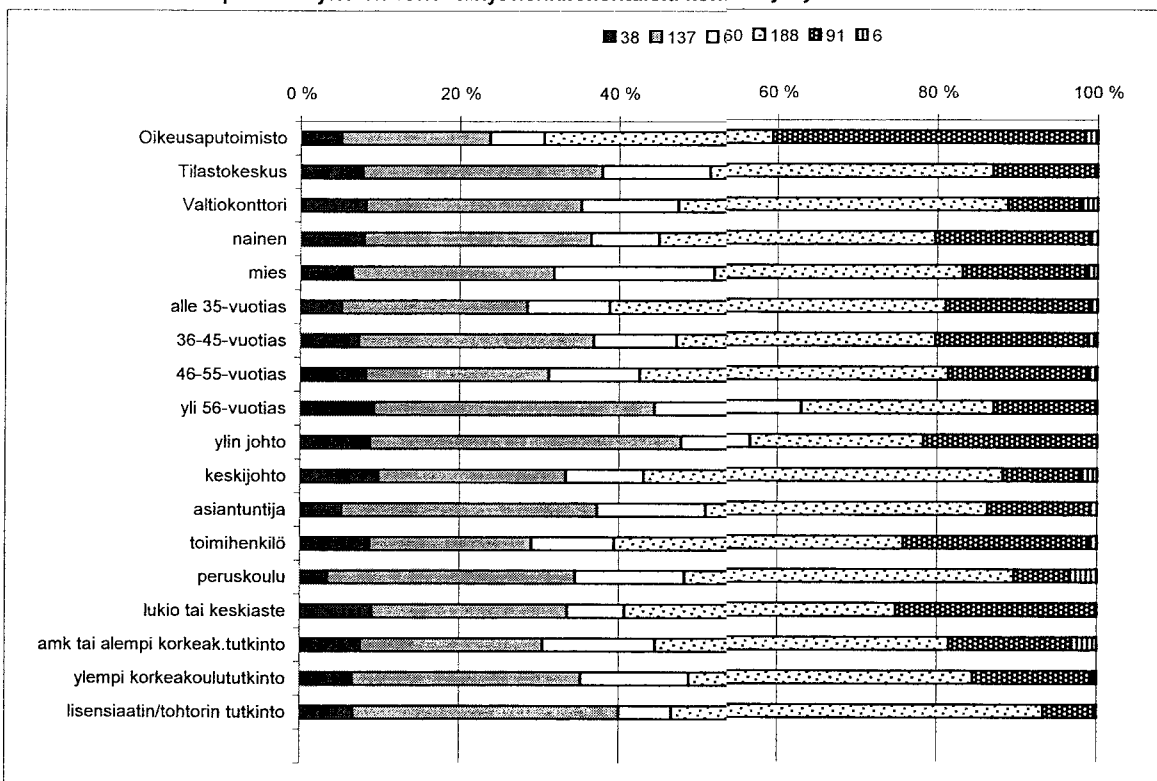
KUVIO 24: B4 Sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen välityksellä tiedotetaan sellaisistakin asioista, joista en aiemmin sa



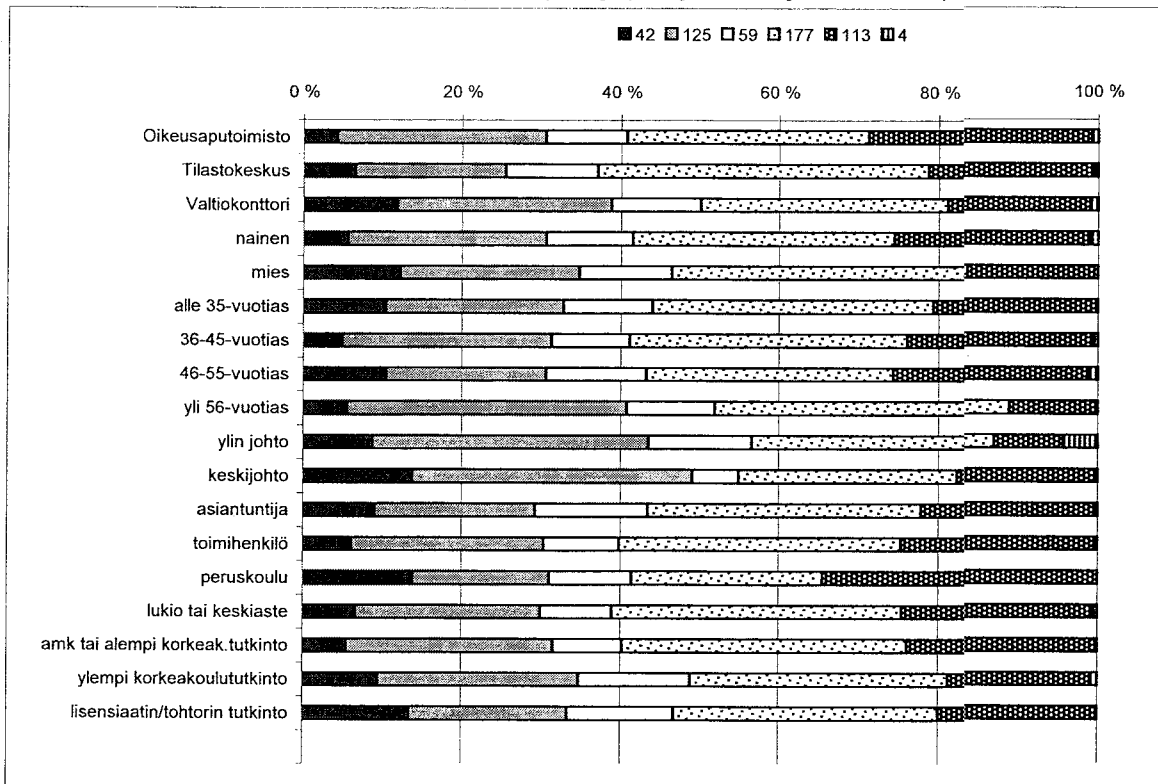
KUVIO 25: B5 Työtoverien välinen sähköpostikeskustelu on hyvä tapa korvata kokous



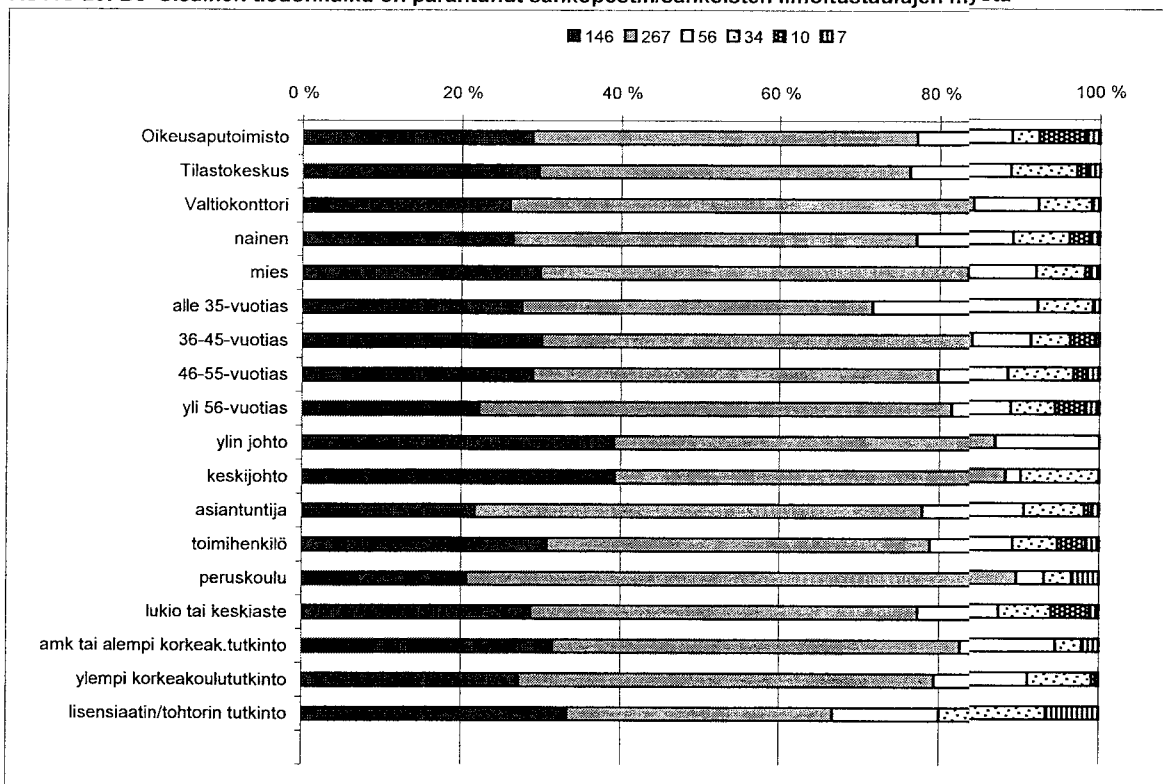
KUVIO 26: B6 Sähköpostin käyttö on vähentänyt henkilökohtaisia kontakteja työtovereiden kanssa



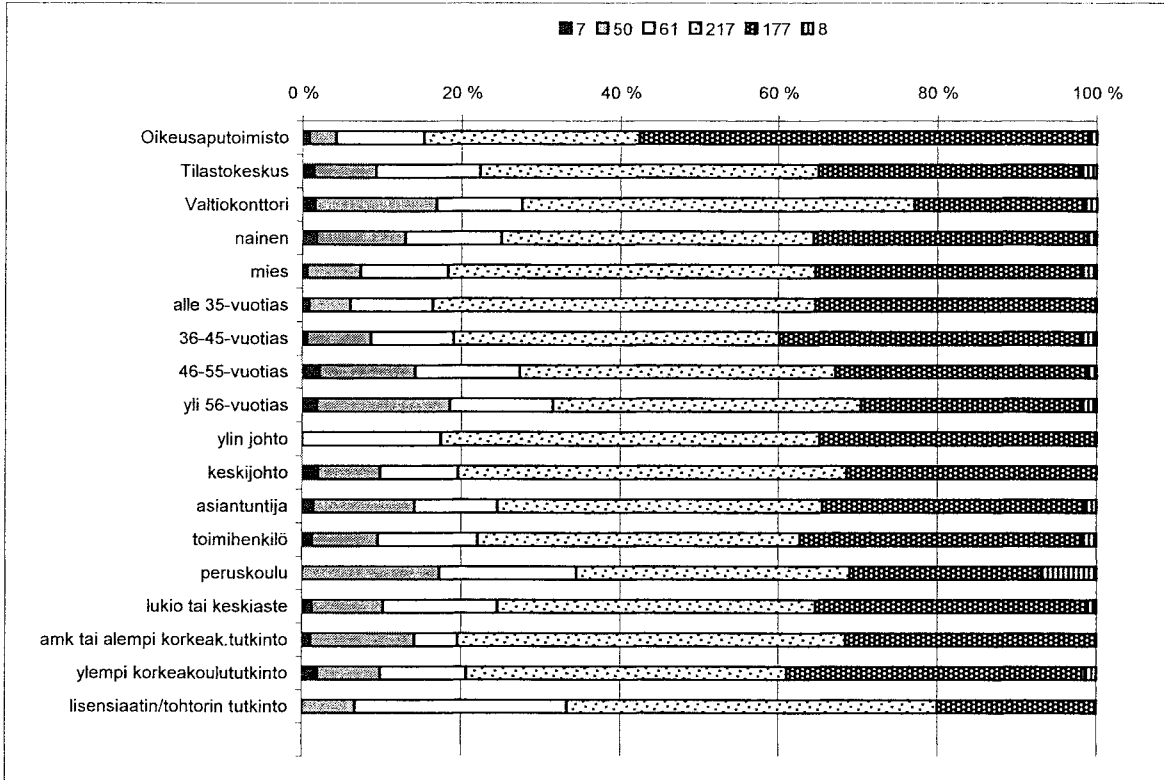
KUVIO 27: B7 Saan liikaa ns. kevytviestintää ja roskaposteja (vitsejä,kiertokirjeitä,mainoksia) sähköpostilla



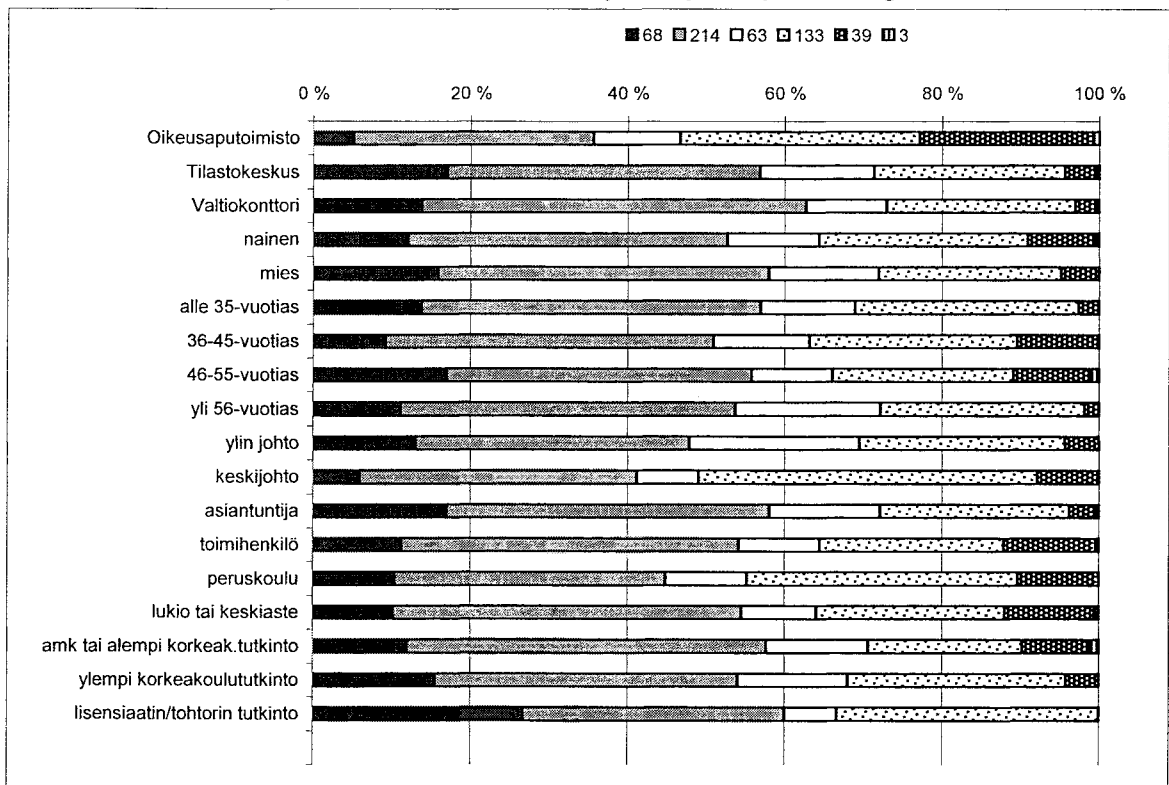
KUVIO 28: B8 Sisäinen tiedonkulku on parantunut sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen myötä



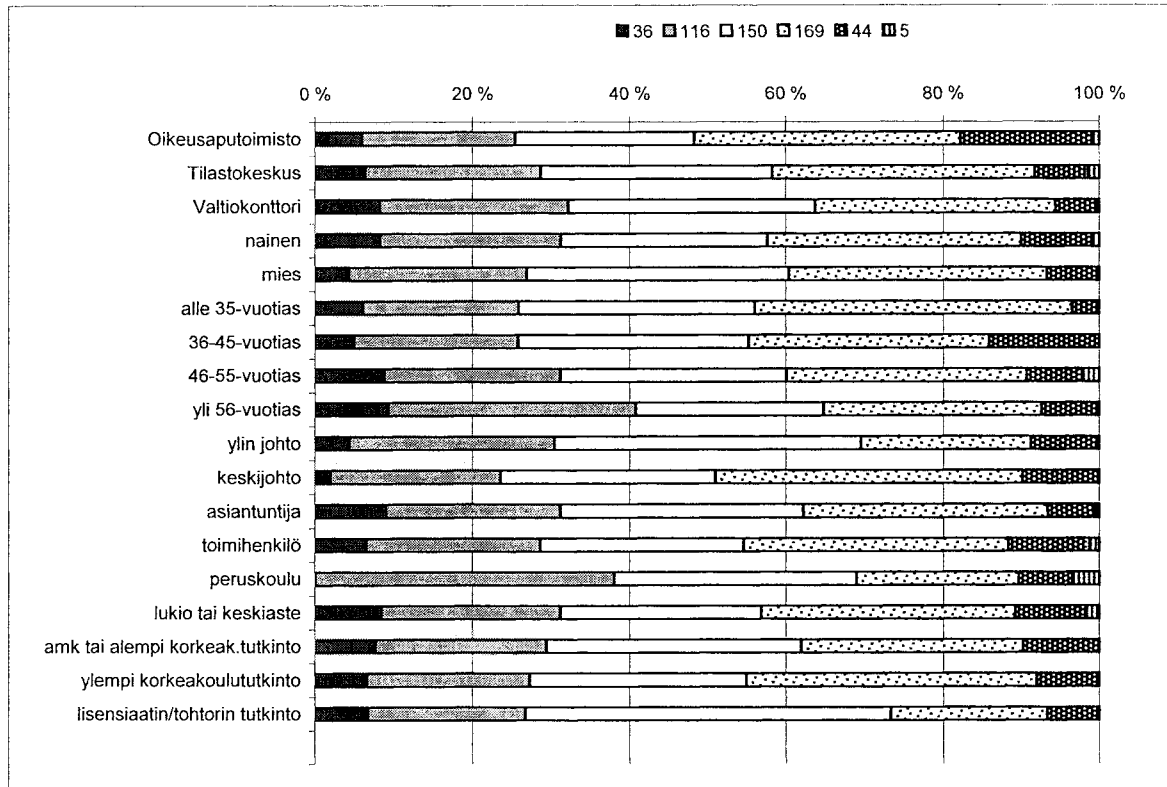
KUVIO 29: B9 Ylin johto/esimies viestii liikaa sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen välityksellä



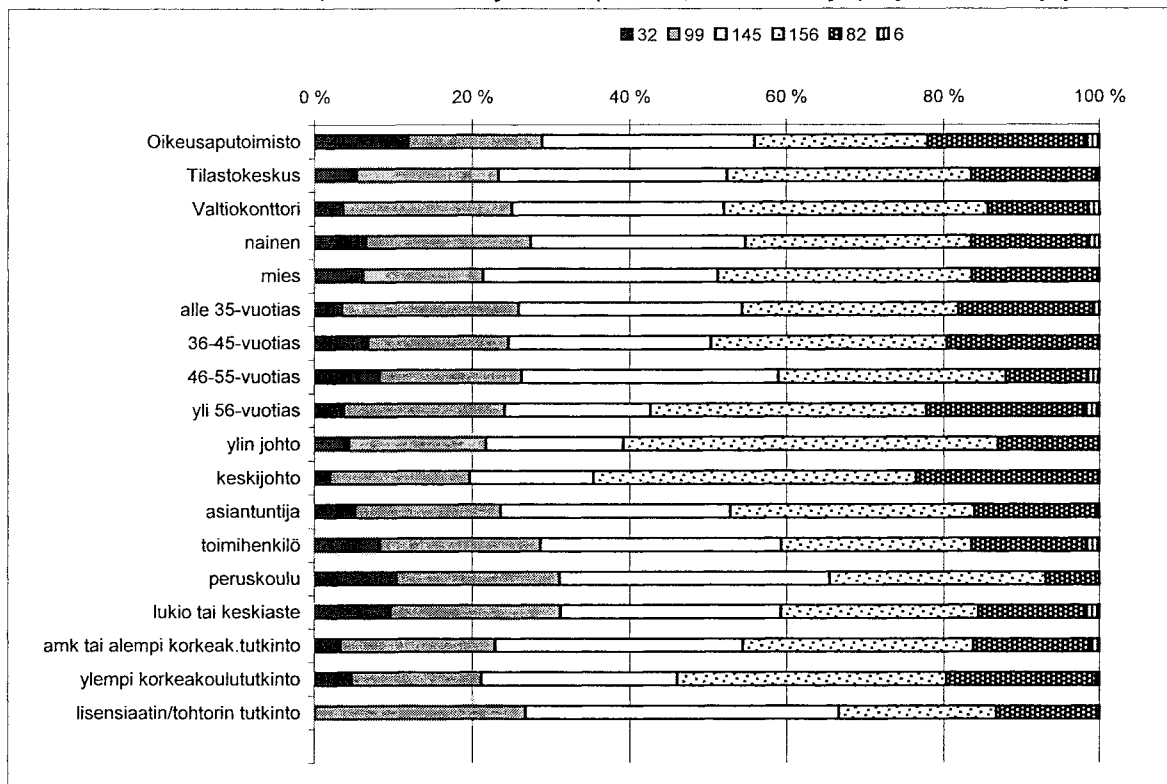
KUVIO 30: B10 Saan sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen välityksellä päivittäin organisaatioita koskevaa tietoa, joka e



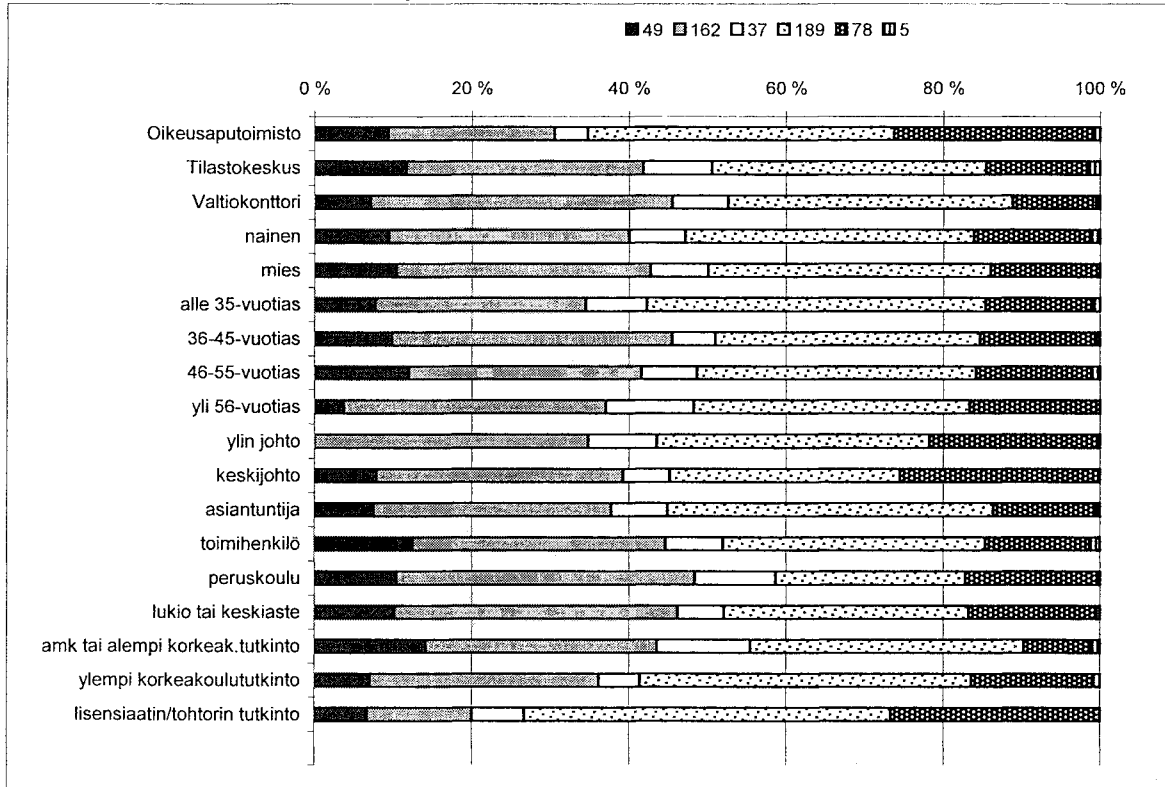
KUVIO 31: B11 Haluaisin lisää kasvokkaista kanssakäymistä



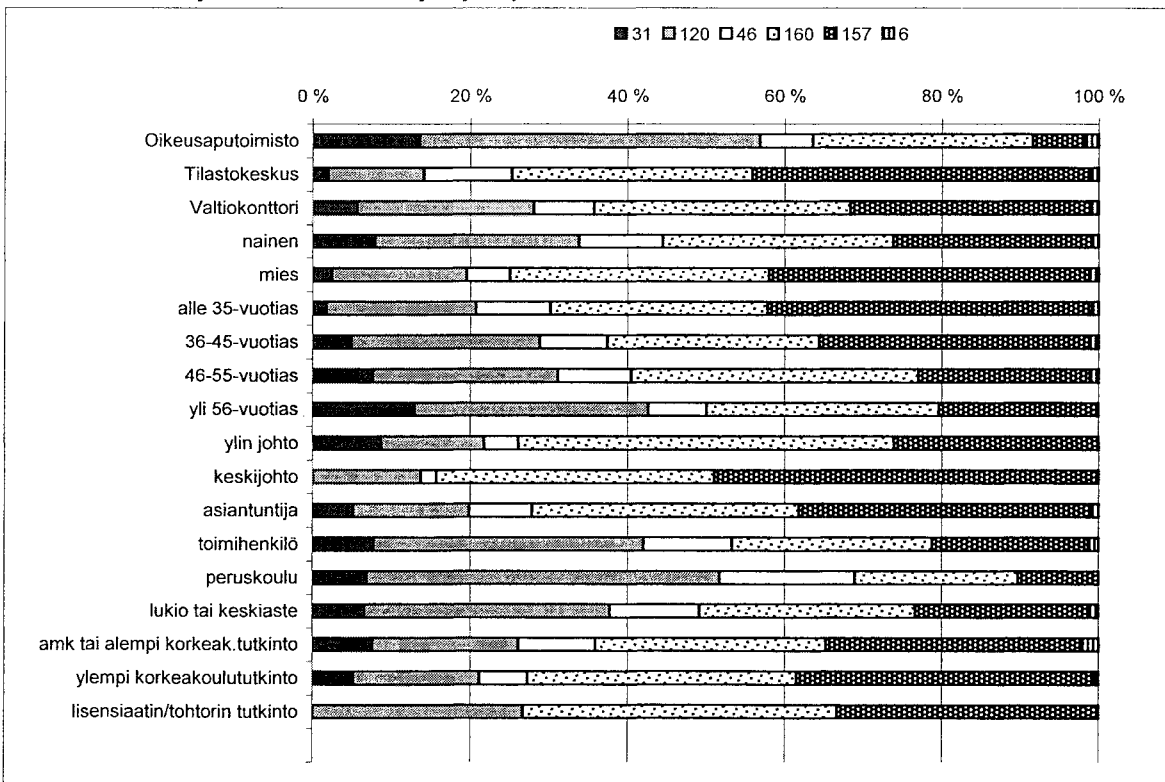
KUVIO 32: B12 On huono asia, että avustavan työvoiman(sihteerit,vahtimestarit ym) käyttö on vähentynyt sähköisten viest



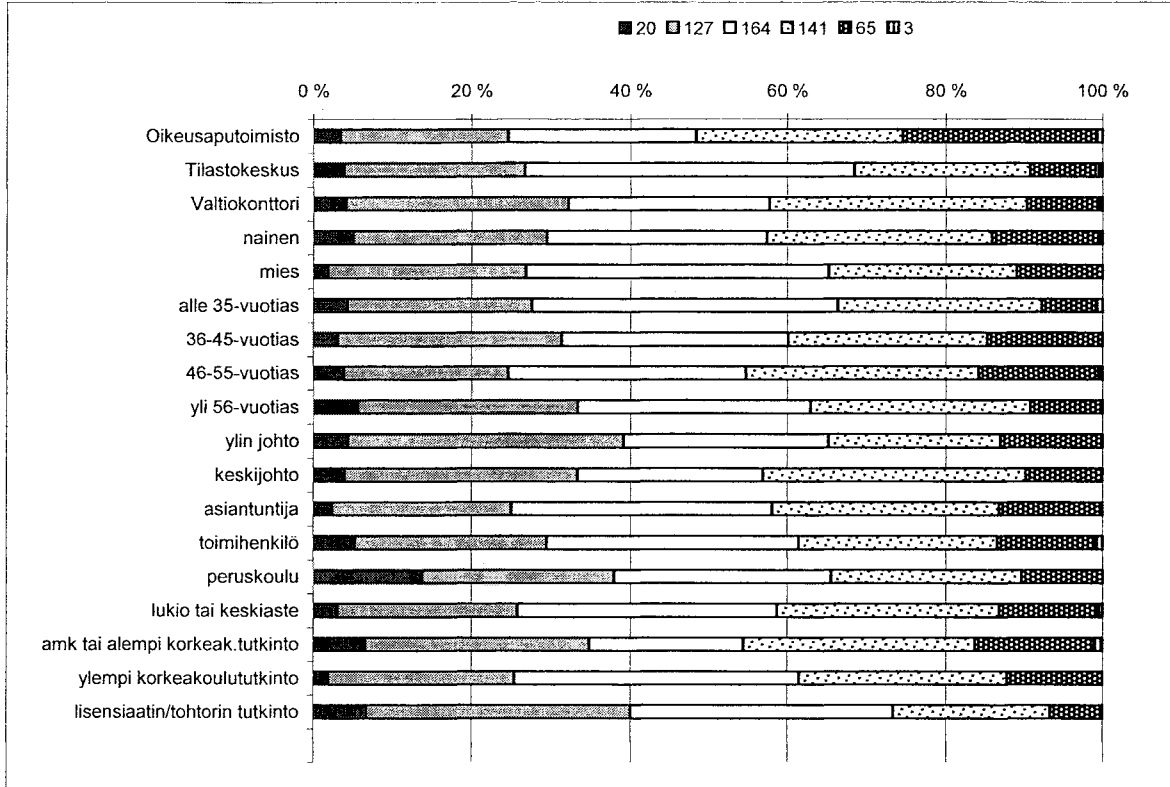
KUVIO 33: B13 Saan sähköpostin välityksellä etupäässä viestejä työtovereilta



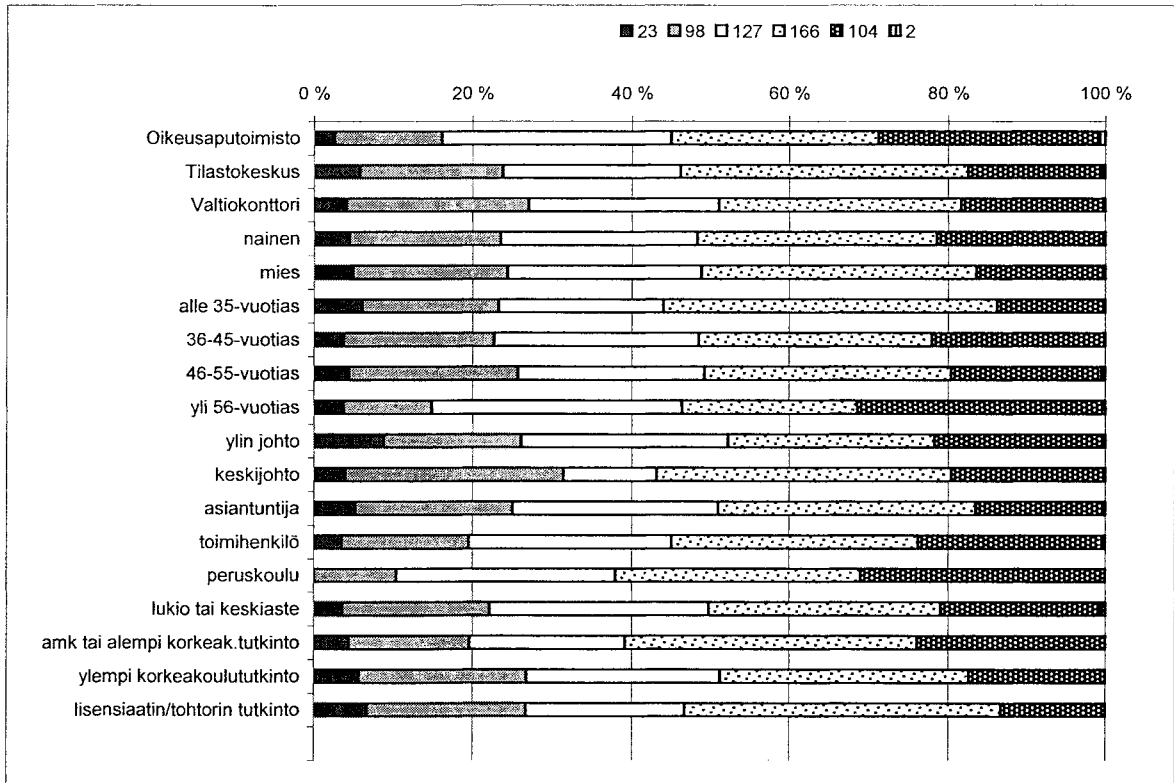
KUVIO 34: B14 Käytän mielelläni faksia yhteydenpidossa asiakkaisiin

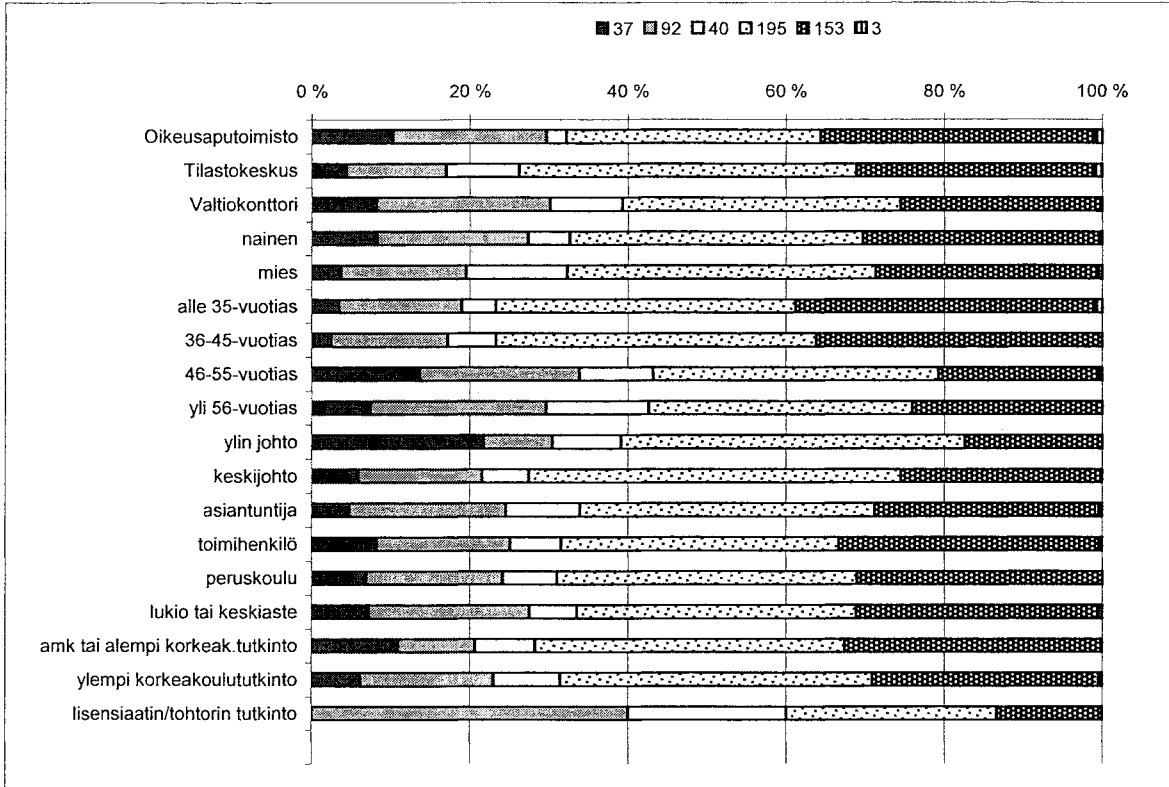
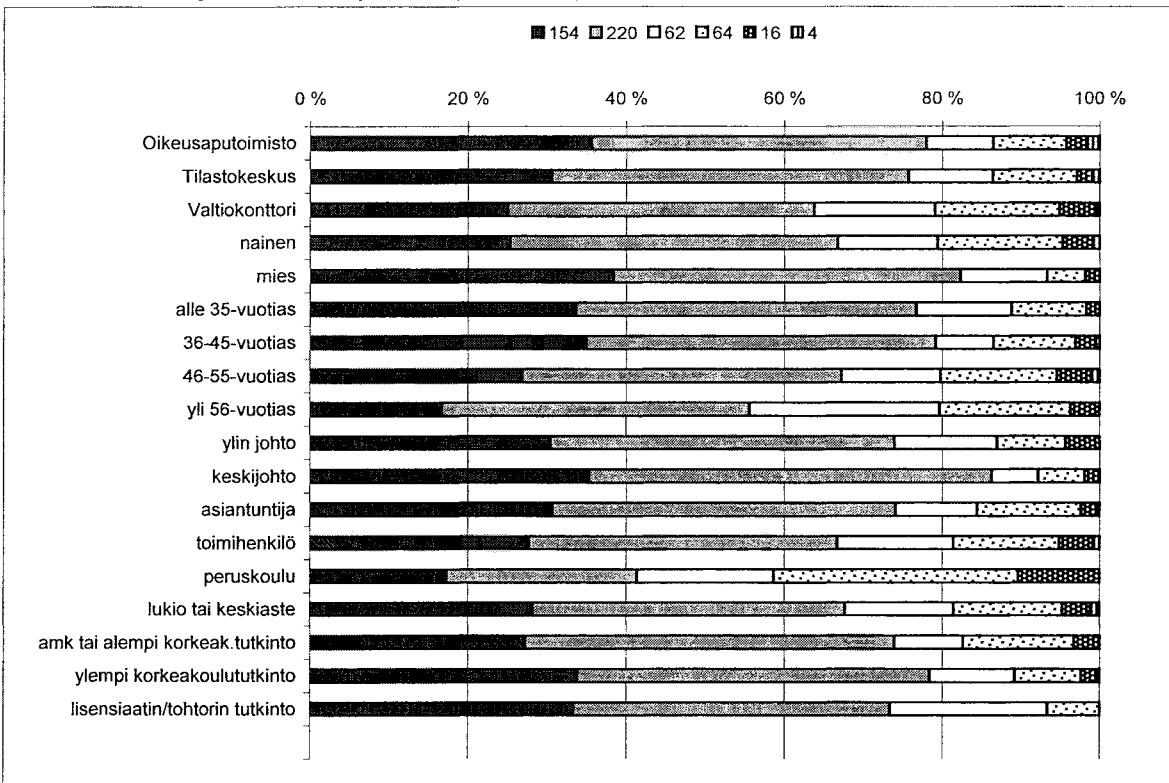


KUVIO 35: B15 Esimies-alaisviestintä on muuttunut mielestäni avoimmaksi sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen i

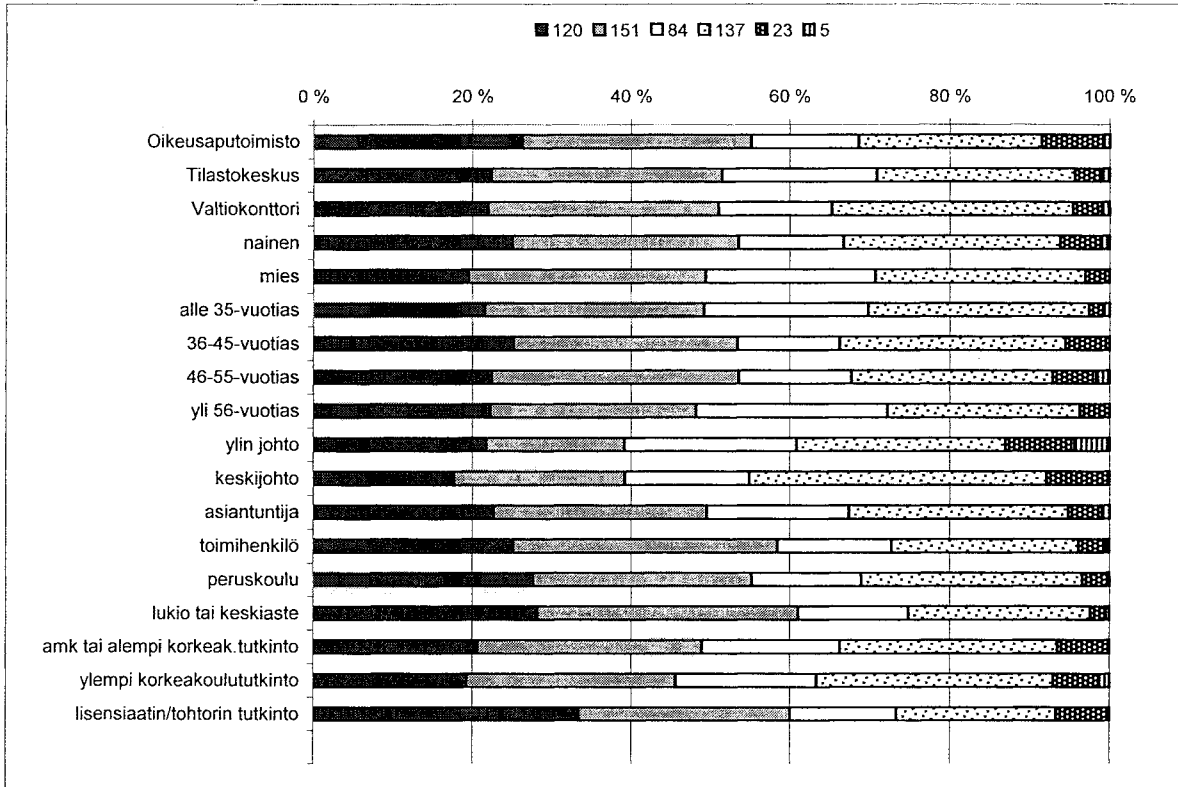


KUVIO 36: B16 Sähköposteissa käytettävä kieli lisää väärinymmärryksiä

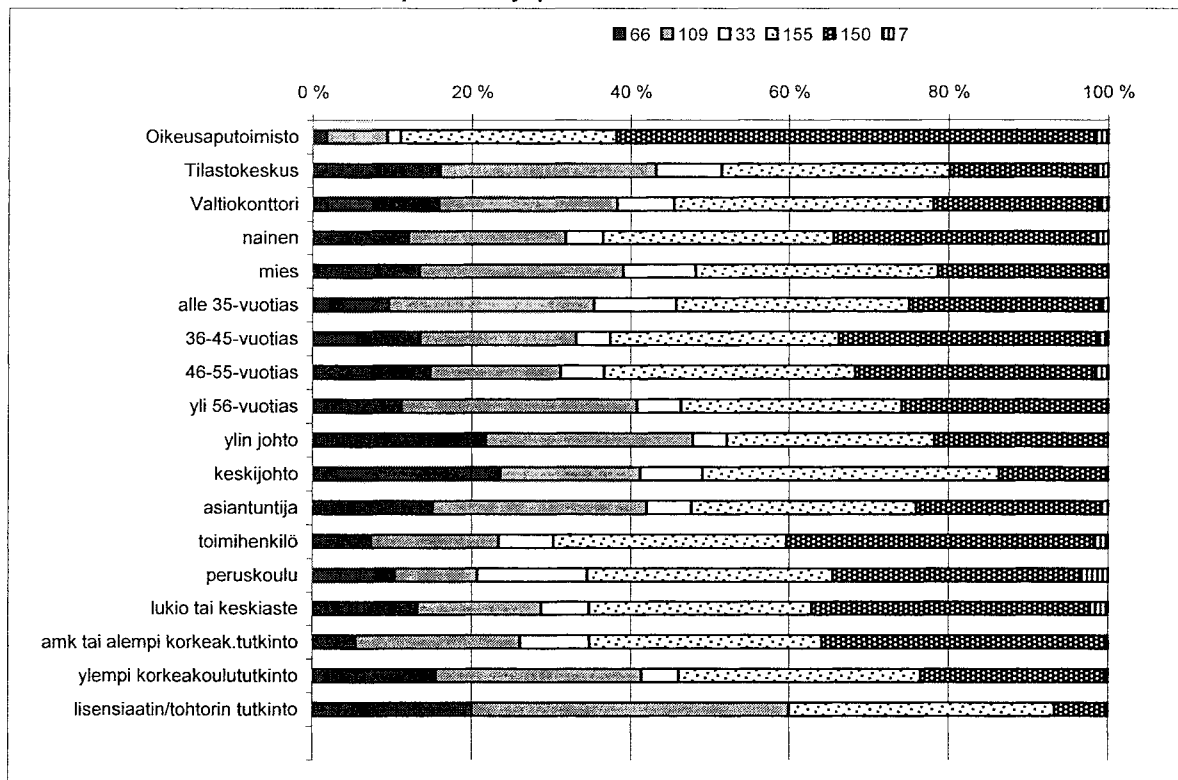


KUVIO 37: B17 Luen organisaatiota koskevat tiedotteet mieluummin paperilta kuin sähköpostista/sähköiseltä ilmoitustaul

KUVIO 38: B18 Käytän Internetiä työssäni pysyäkseni ajan hermolla


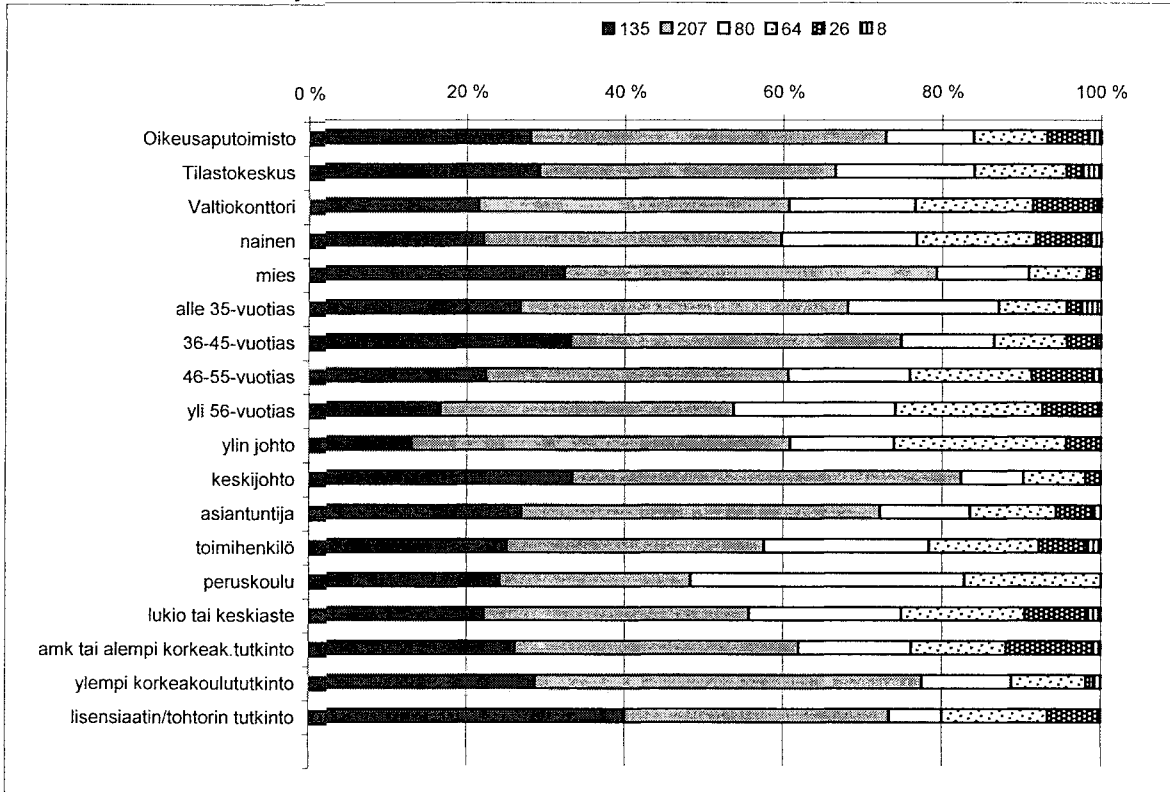
KUVIO 39:B19 Haluan työtäni koskevan informaation mielelläni henkilökohtaisesti



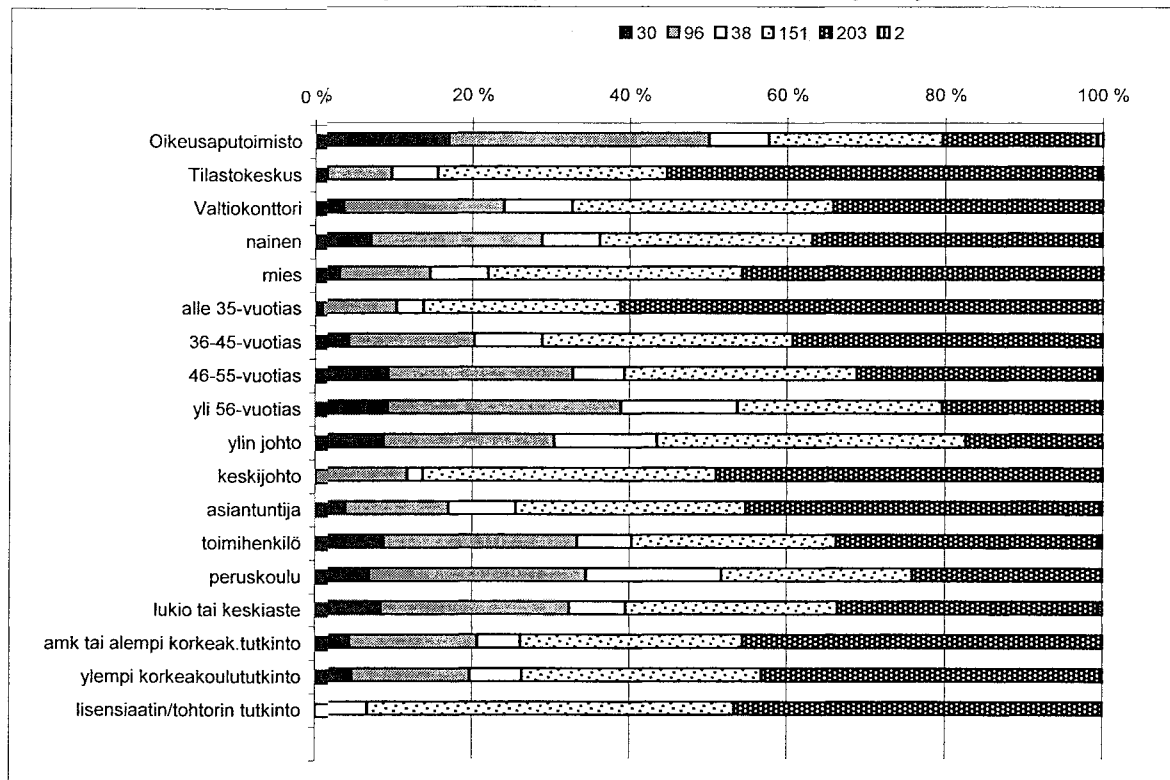
KUVIO 40:B20 Saan asiakkailta sähköpostiviestejä päivittäin



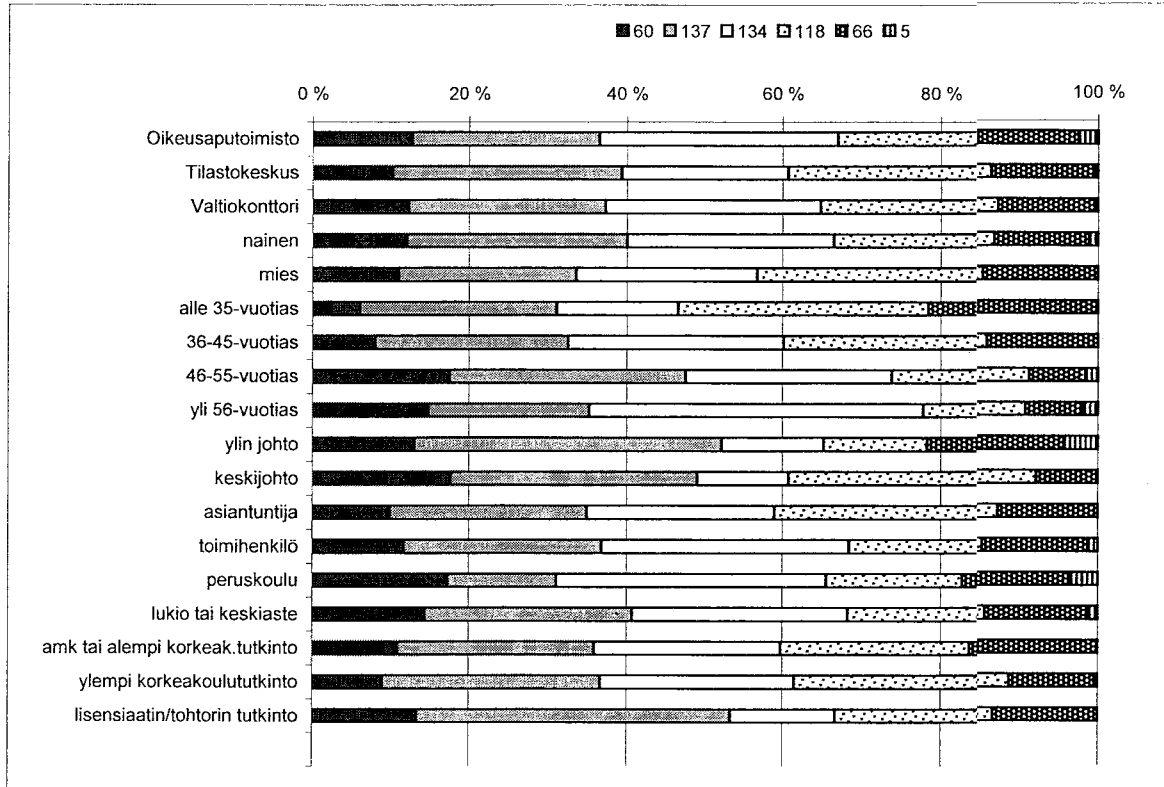
KUVIO 41:B21 Internetin käyttö on helpottanut ja nopeuttanut päivittäisiä työrutiinejani



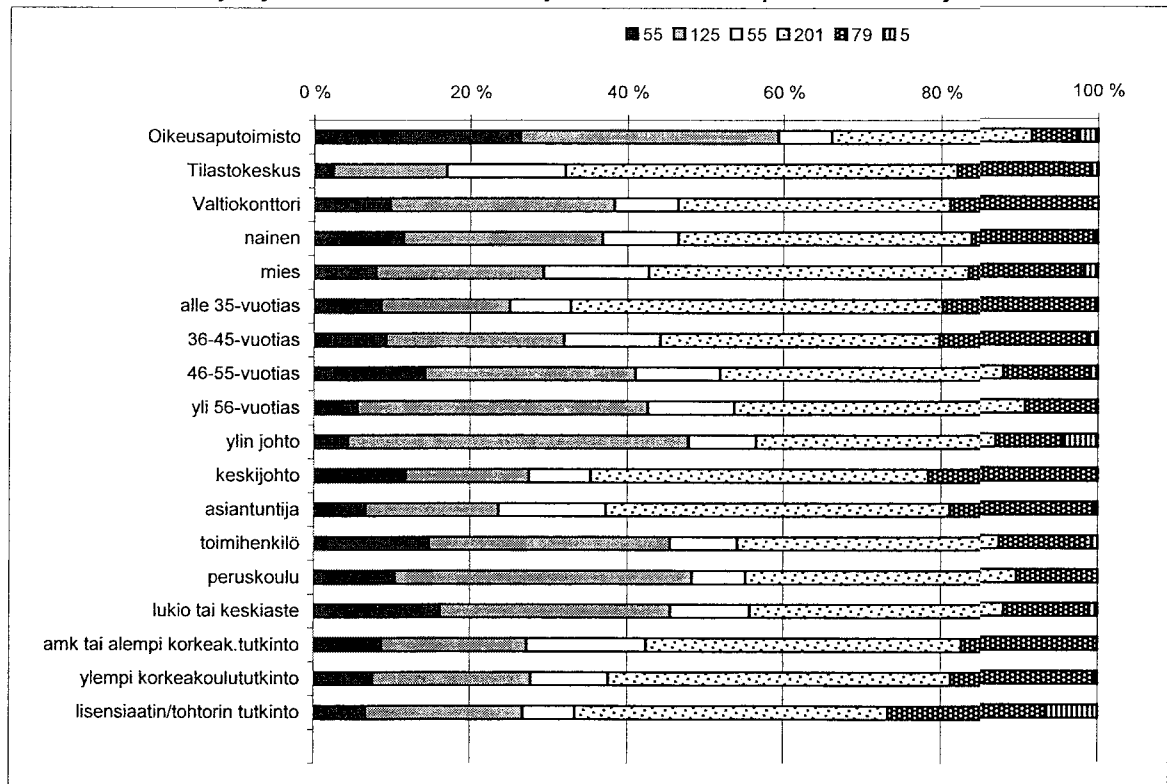
KUVIO 42: B22 Tarvitsen koulutusta ja tukea sähköpostin/sähköisten ilmoitustaulujen käyttöön



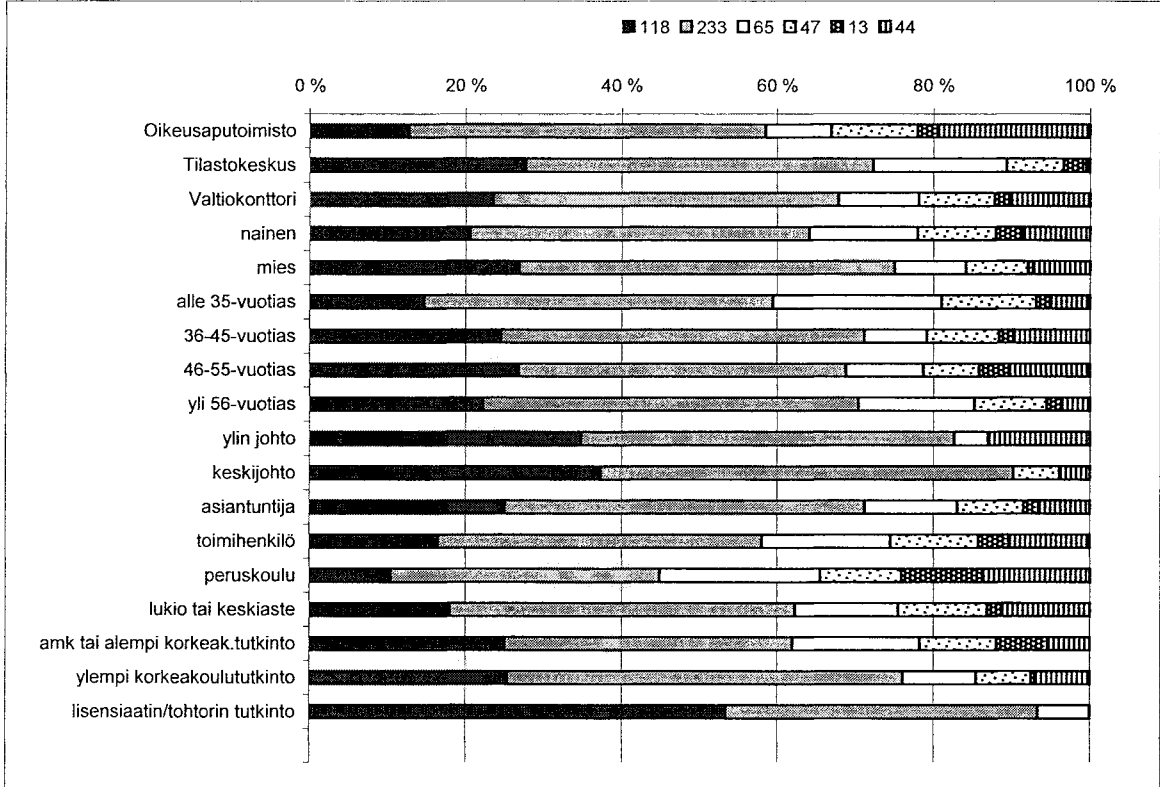
KUVIO 43:B23 Haluan sähköpostin/internetin käyttöön pelisääntöjä



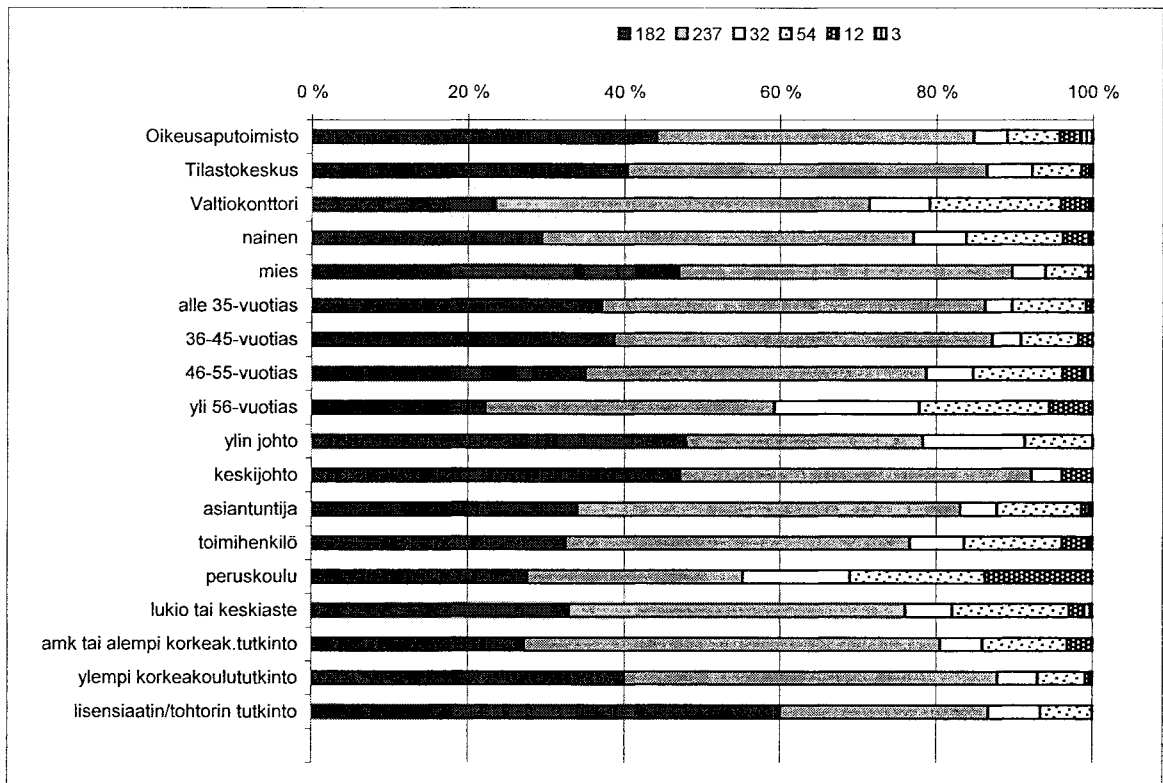
KUVIO 44:B24 Otan yhteyttä asiakkaaseen tai sidosryhmään mieluummin puhelimitse tai kirjeellä kuin sähköpostilla



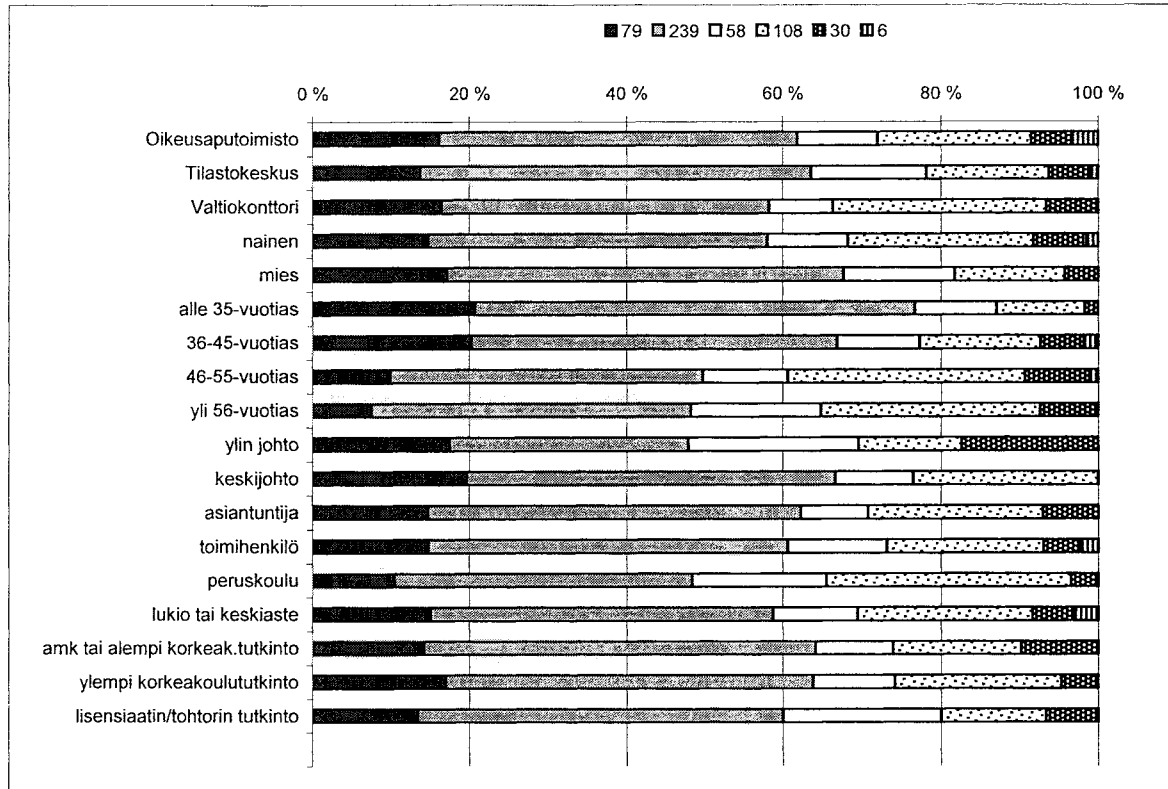
KUVIO 45:B25 Sähköpostin käyttö on muuttanut työrütiinejani



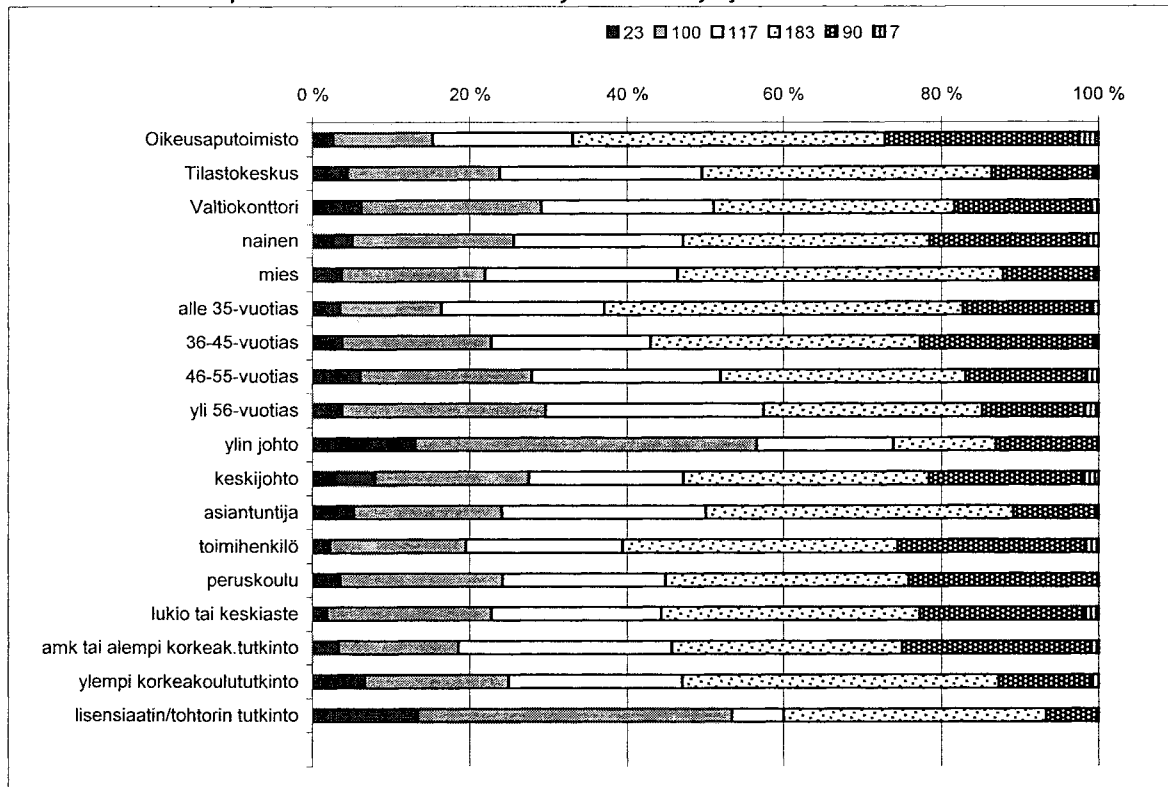
KUVIO 46:B26 Käytän Internetin tarjoamia palveluja työssäni



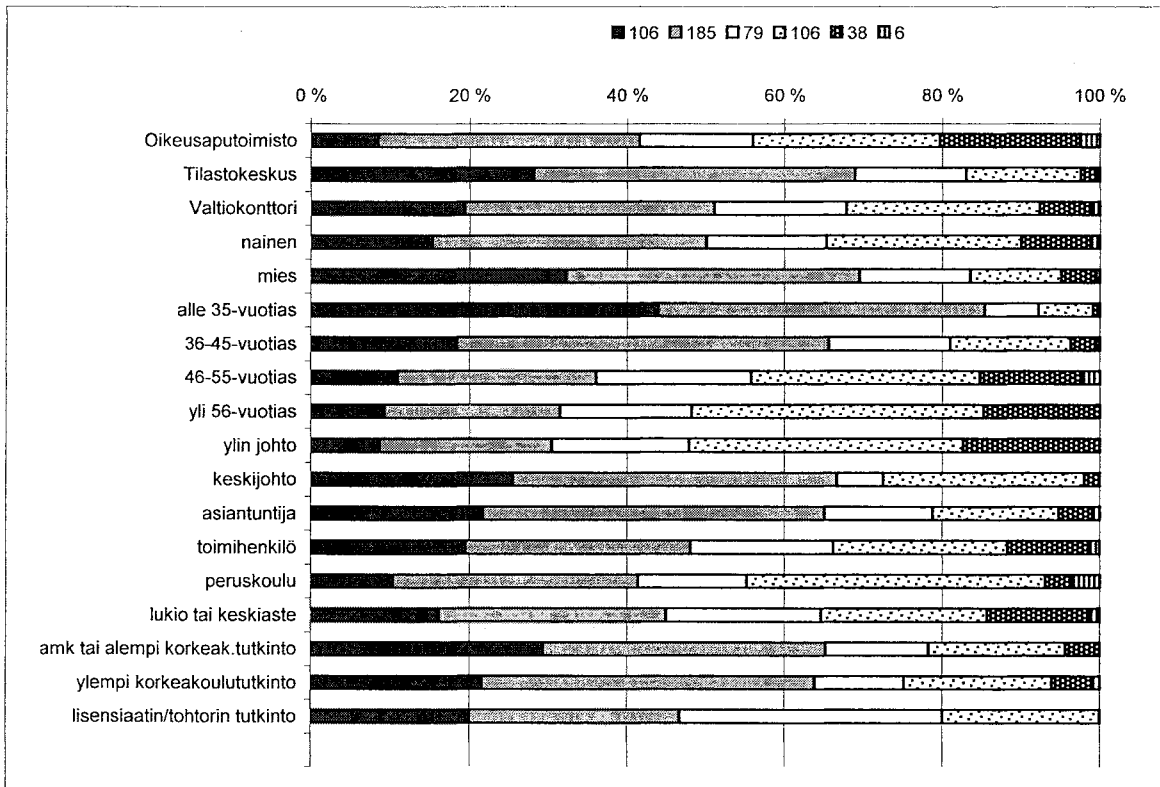
KUVIO 47:B27 Löydän työöhni liittyvät tiedot Internetistä helposti



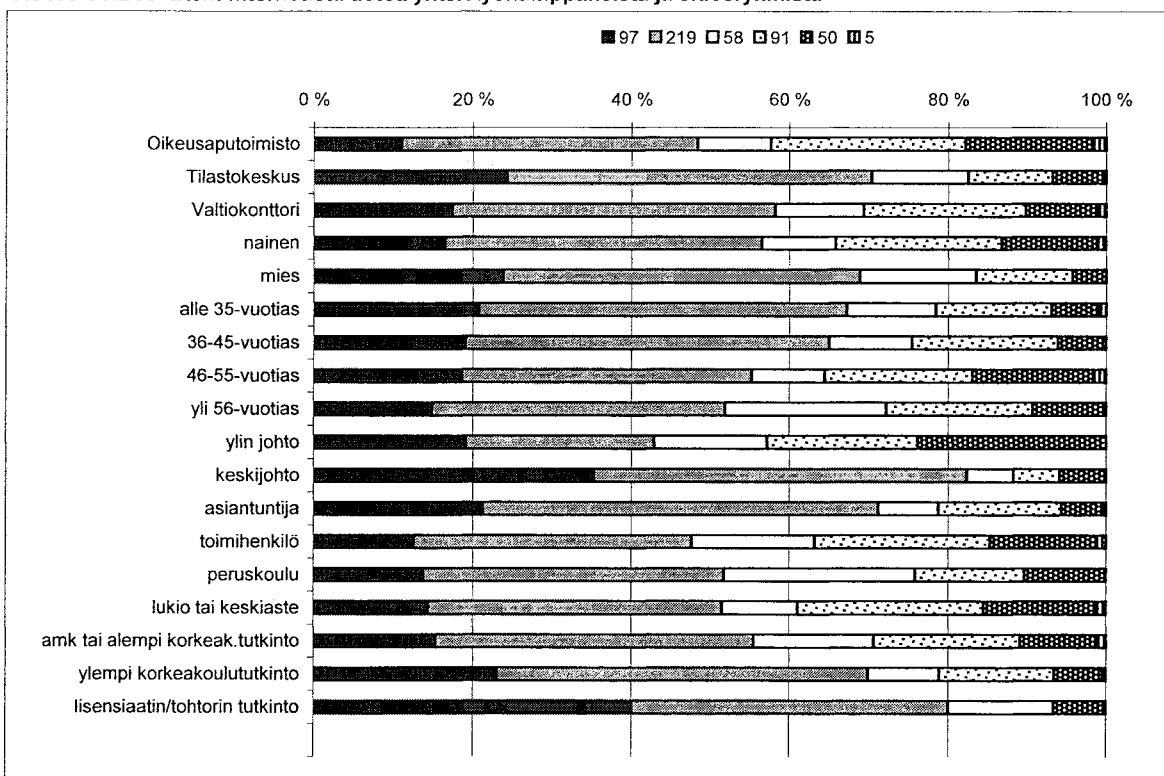
KUVIO 48:B28 Sähköpostin/sähköisten kansioiden käyttö on lisännyt työtäni



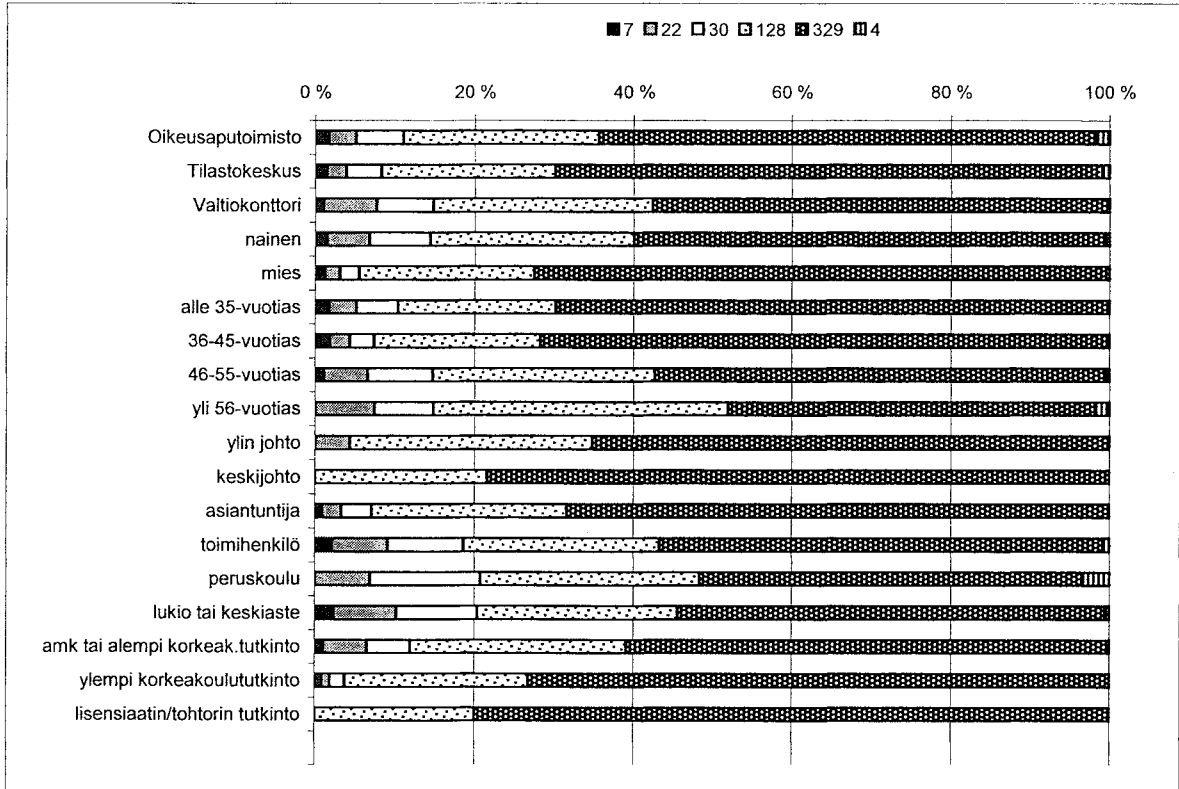
KUVIO 49:B29 Hallitsen Internetin käytön hyvin



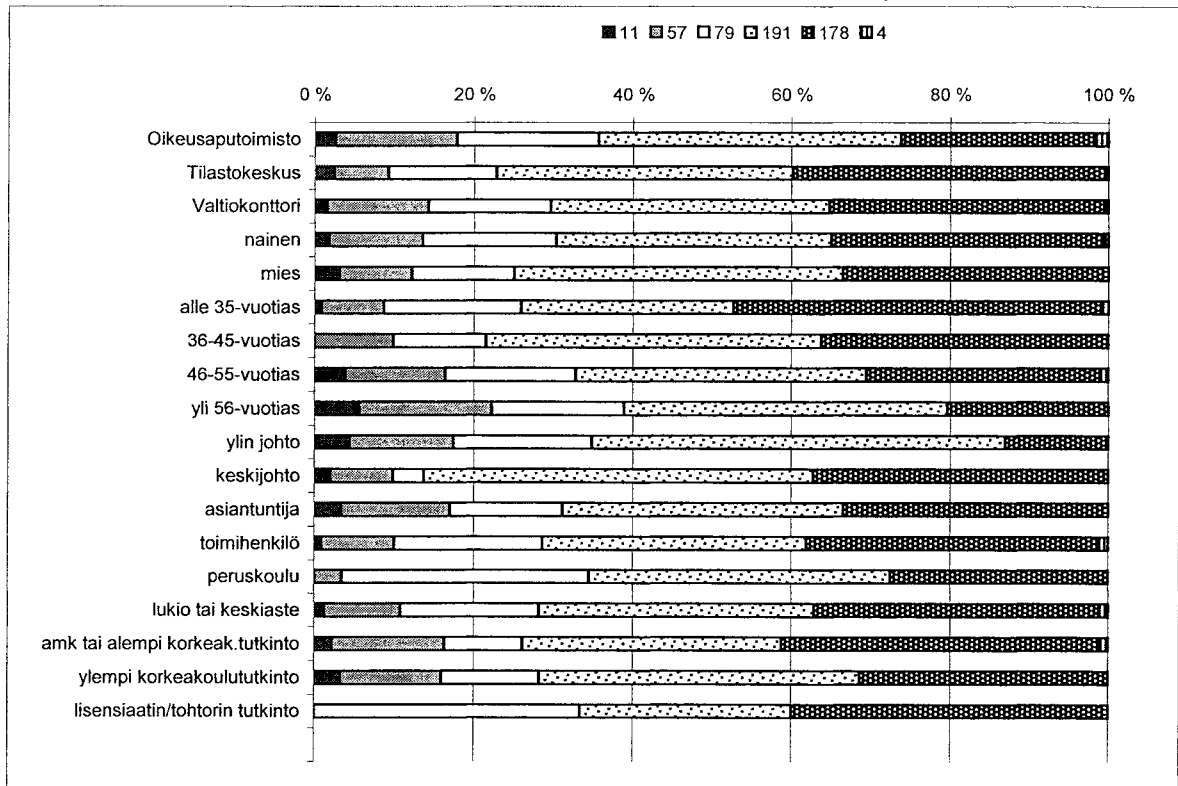
KUVIO 50:B30 Etsin Internetistä tietoa yhteistyökumppaneista ja sidosryhmistä



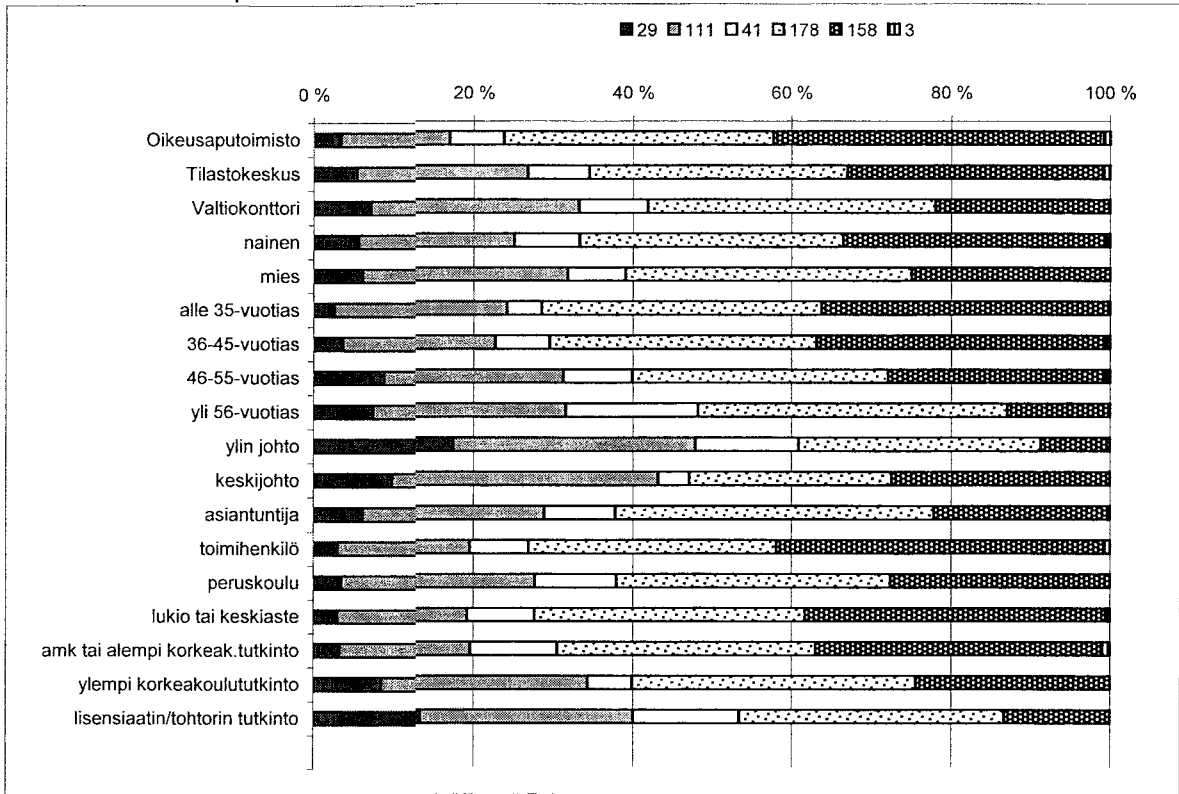
KUVIO 51:B31 Internetin käyttö on mielestäni turhaa työtehtävissä



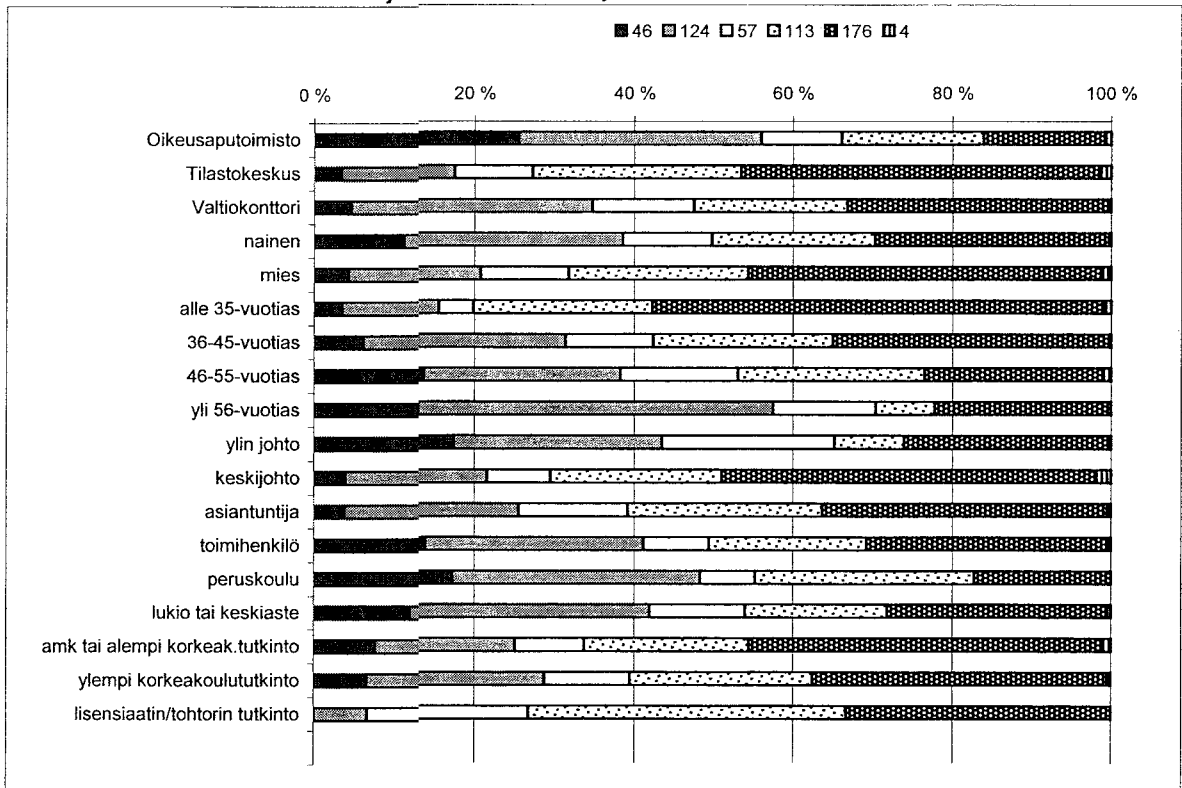
KUVIO 52:B32 Käytän mielummin lakikirjoja ja hakuteoksia kuin Internetin tietokantoja



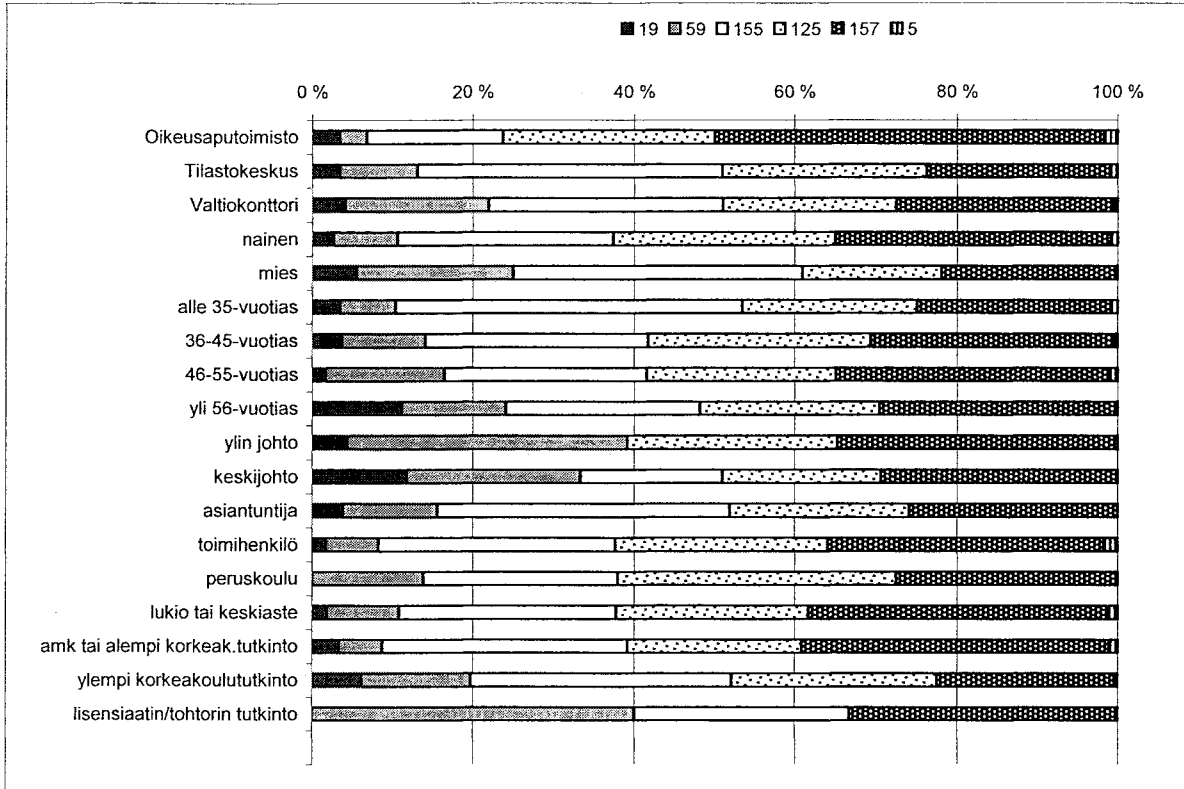
KUVIO 53:B33 Sähköpostien lukeminen ja vastaaminen vie liikaa aikaa



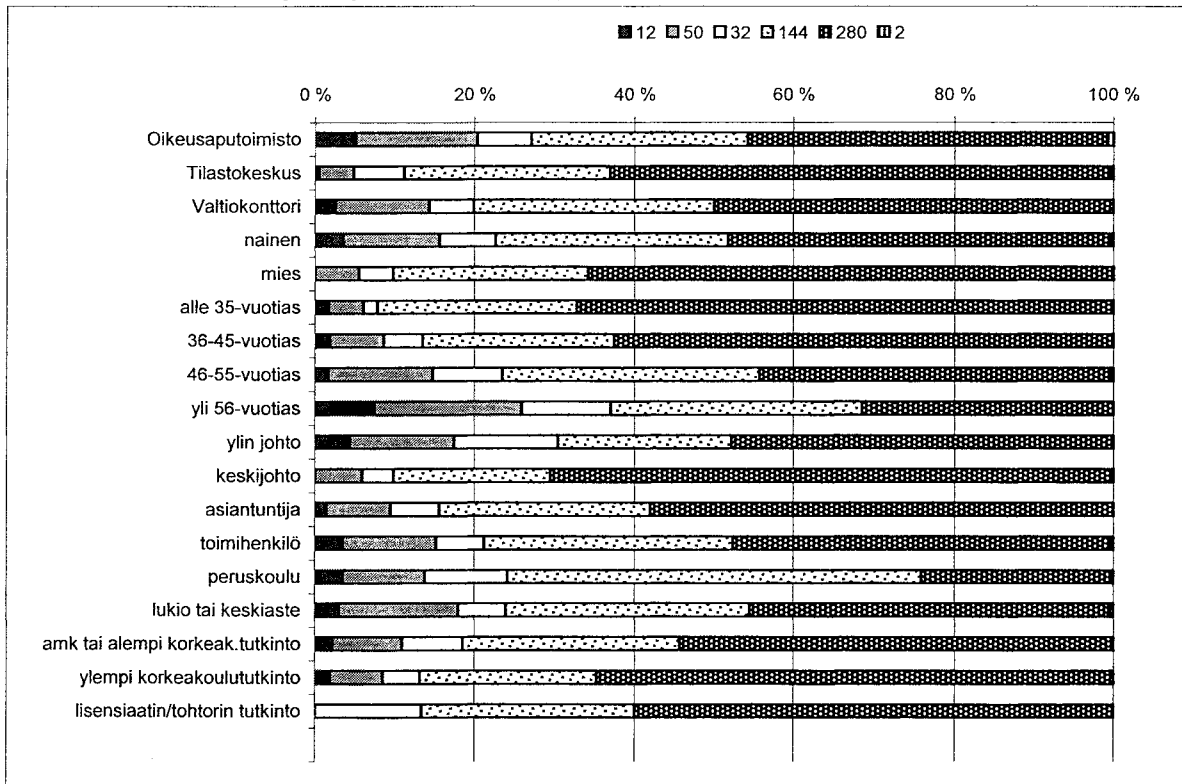
KUVIO 54:B34 Tarvitsen koulutusta ja tukea Internetin käyttöön



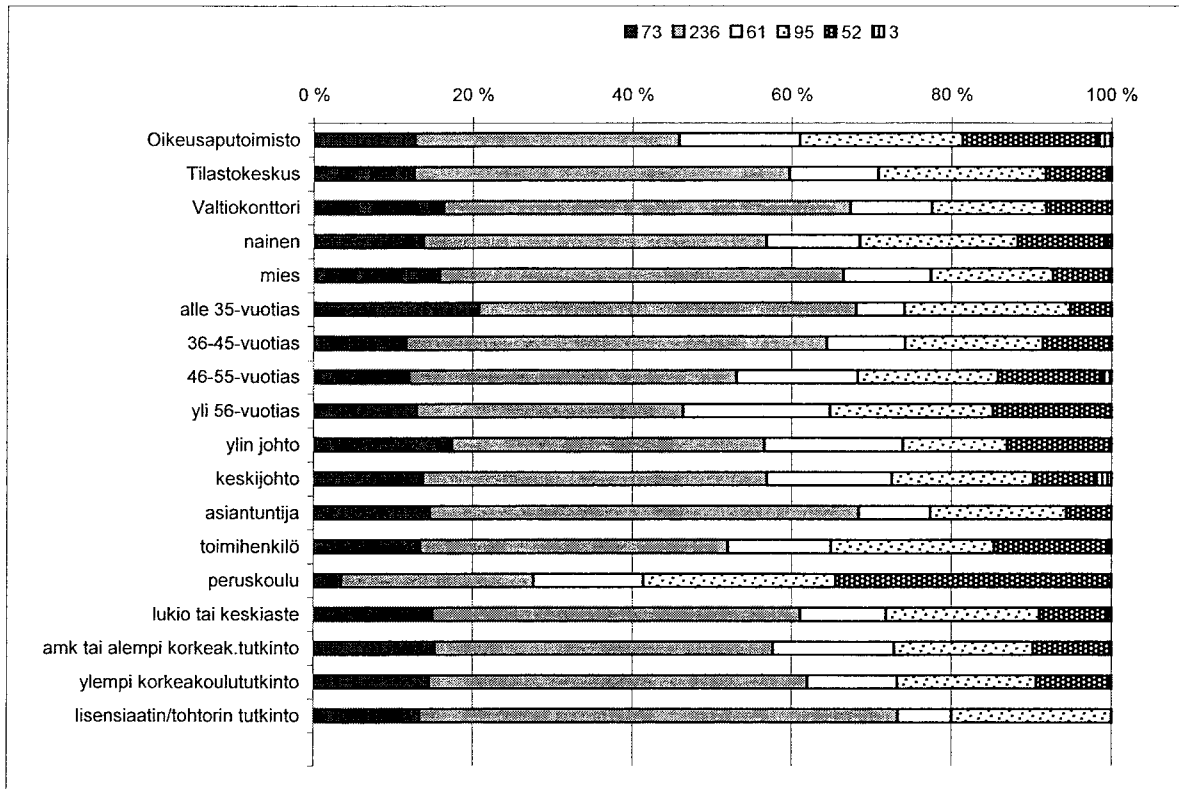
KUVIO 55:B35 Sähköposti/sähköiset ilmoitustaulut ovat korvanneet työtehtäviä yksikössäni



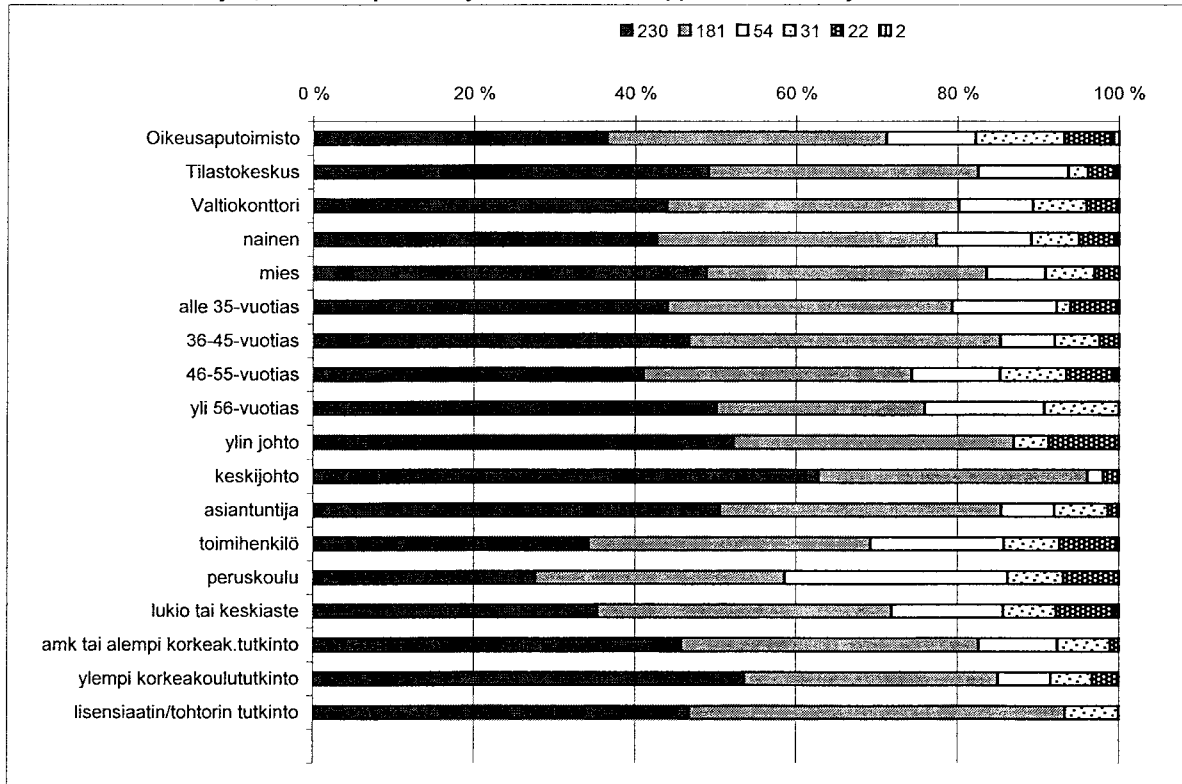
KUVIO 56:B36 En osaa käyttää hyväkseni Interneitä työtehtävissäni



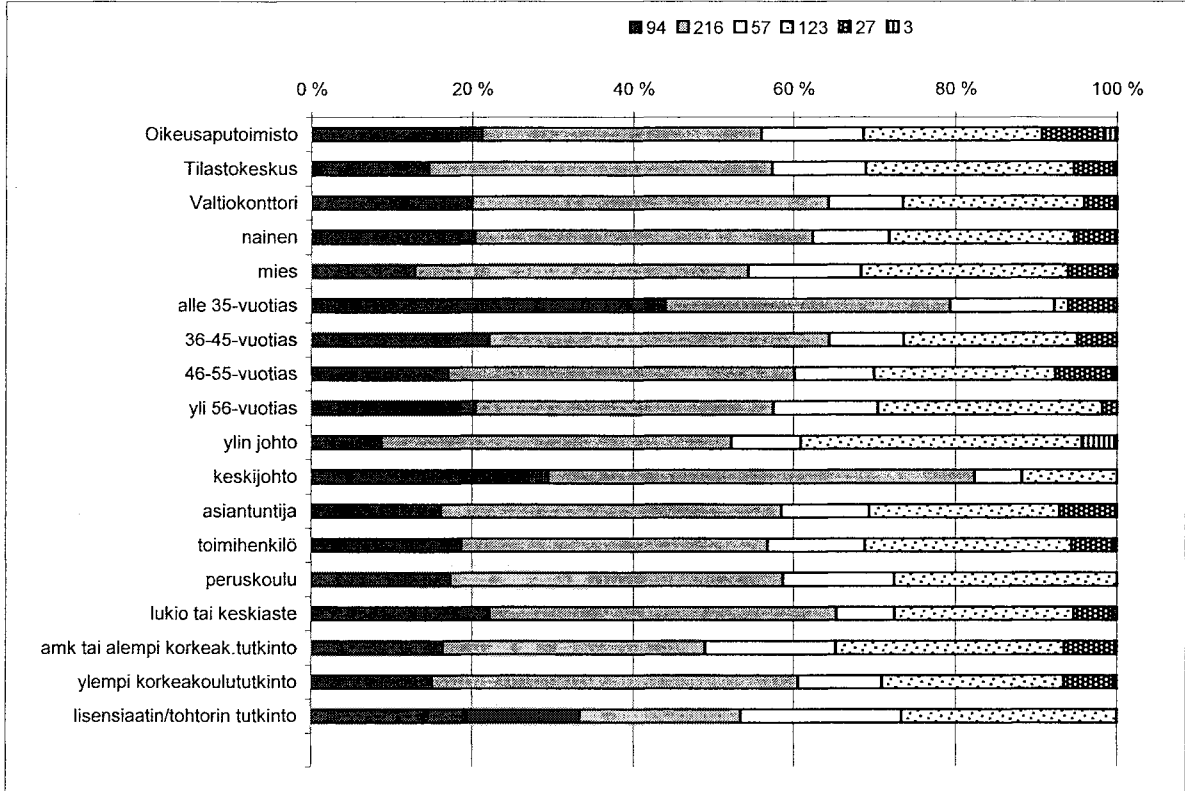
KUVIO 57:B37 Sähköposteissa käytän erilaista kieltä kuin virallisissa kirjeissä



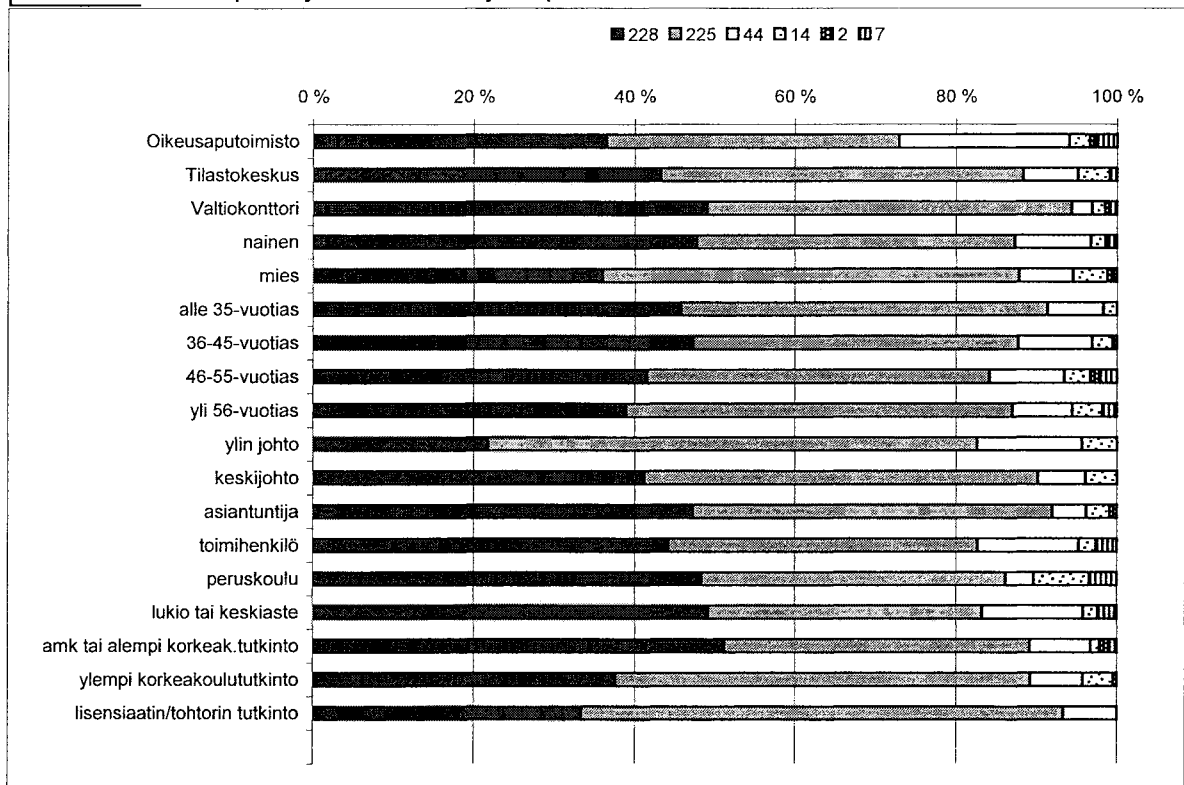
KUVIO 58:B38 On hyvä, että sähköpostia käyttäessäni en ole riippuvainen virka-ajasta



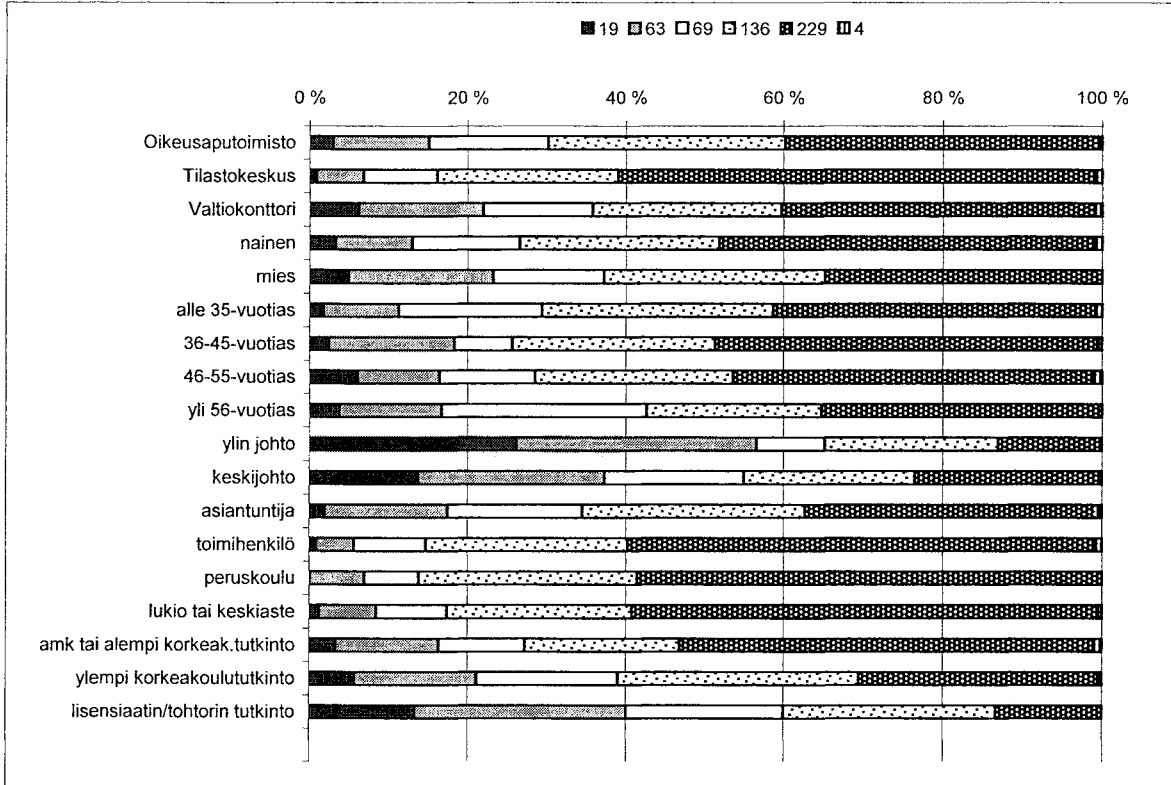
KUVIO 59: B39 Lähetään usein saamani viestin eteenpäin työtovereilleni tai yhteistyökumppaneille



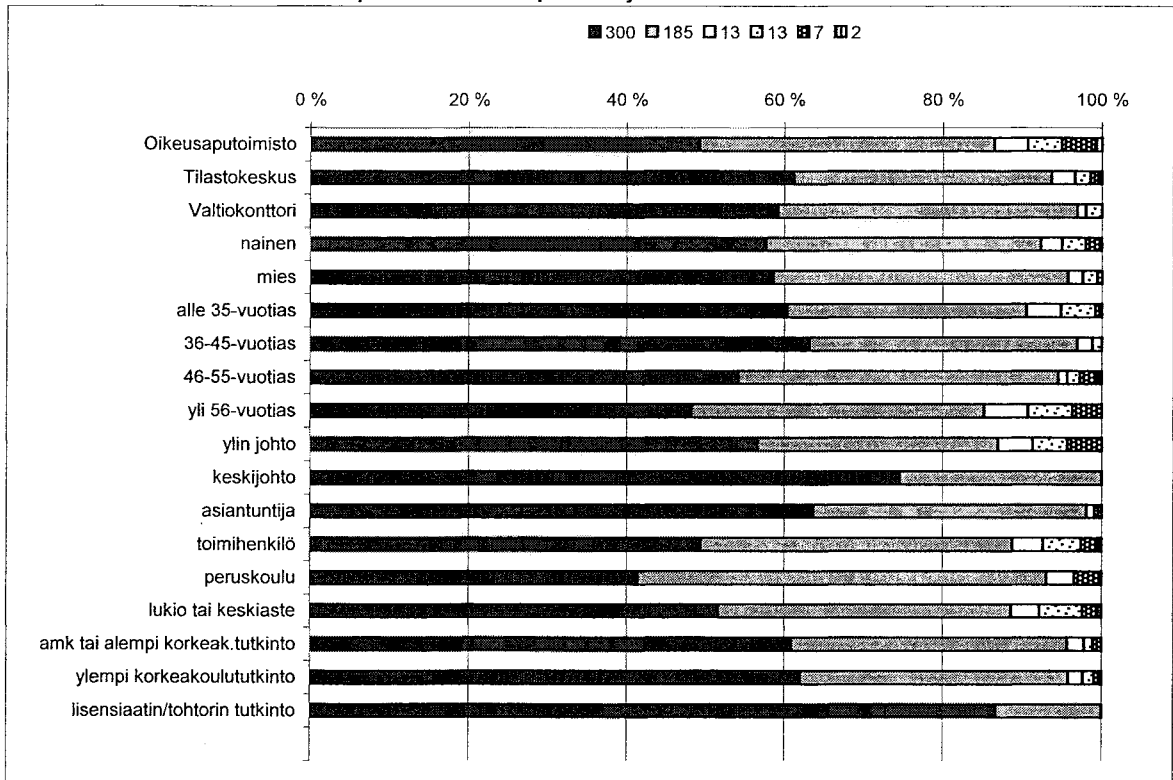
KUVIO 60: B40 Sähköpostin jakelulistat ovat hyvä tapa viestiä



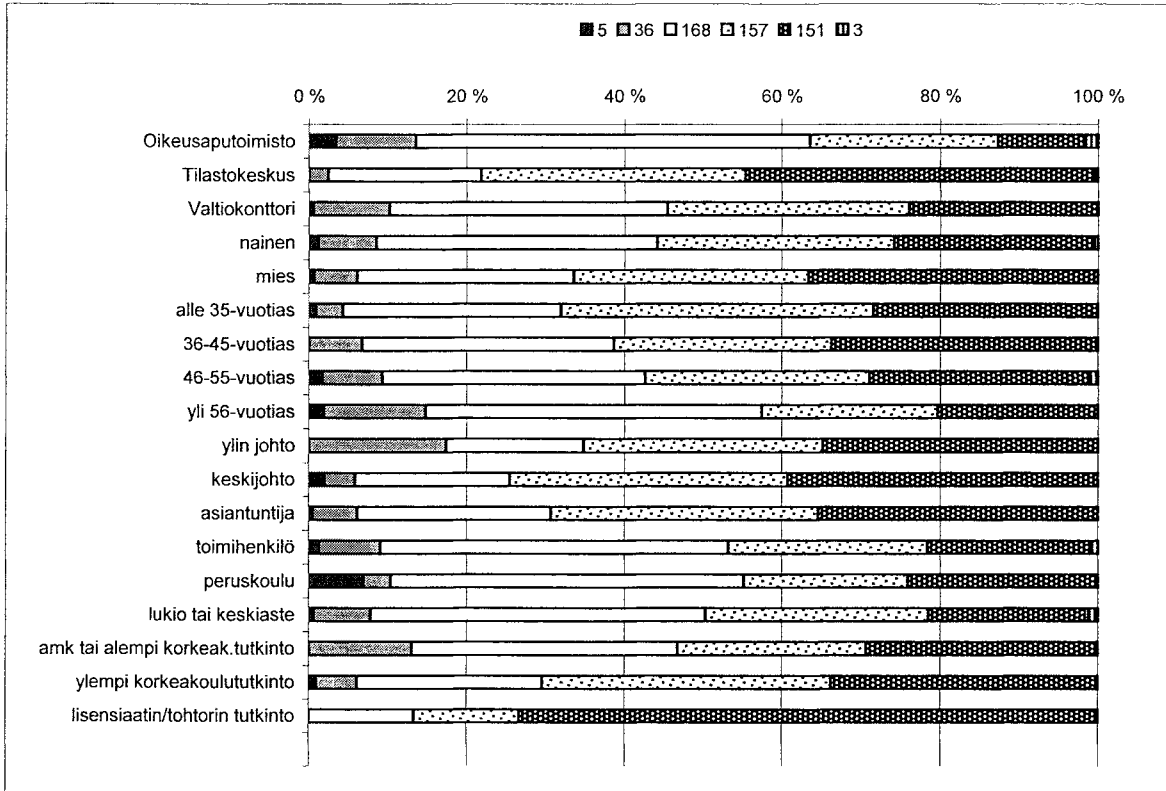
KUVIO 61:B41 Sähköposti on lisännyt virka-ajan ulkopuolista työtä



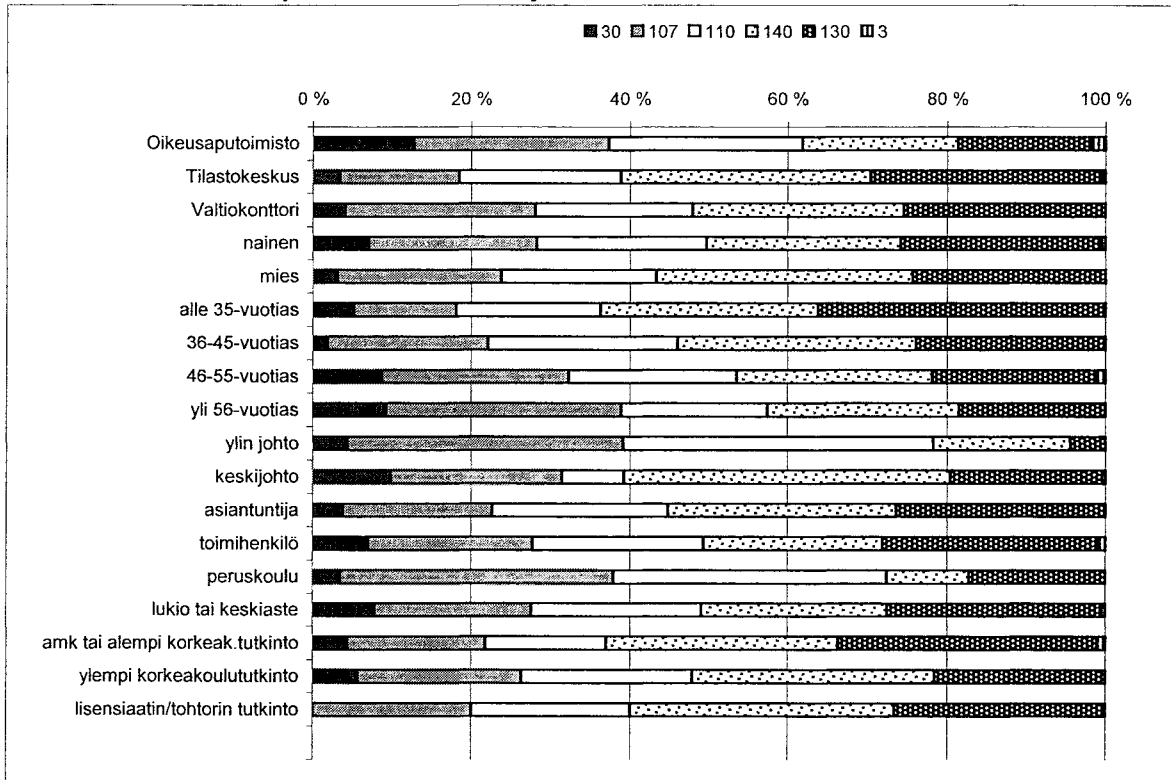
KUVIO 62:B42 Tavoitettavuus on parantunut sähköpostin myötä



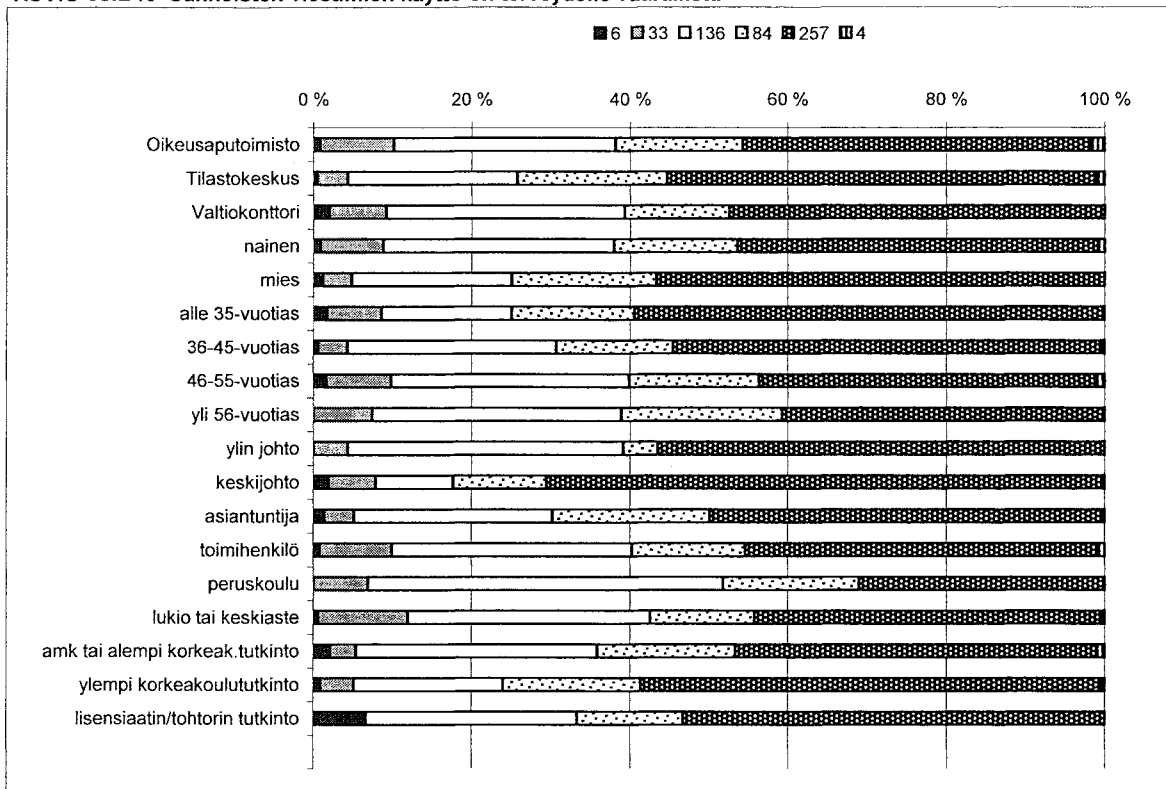
KUVIO 63:B43 Asiakkaat eivät halua sähköisiä palveluja



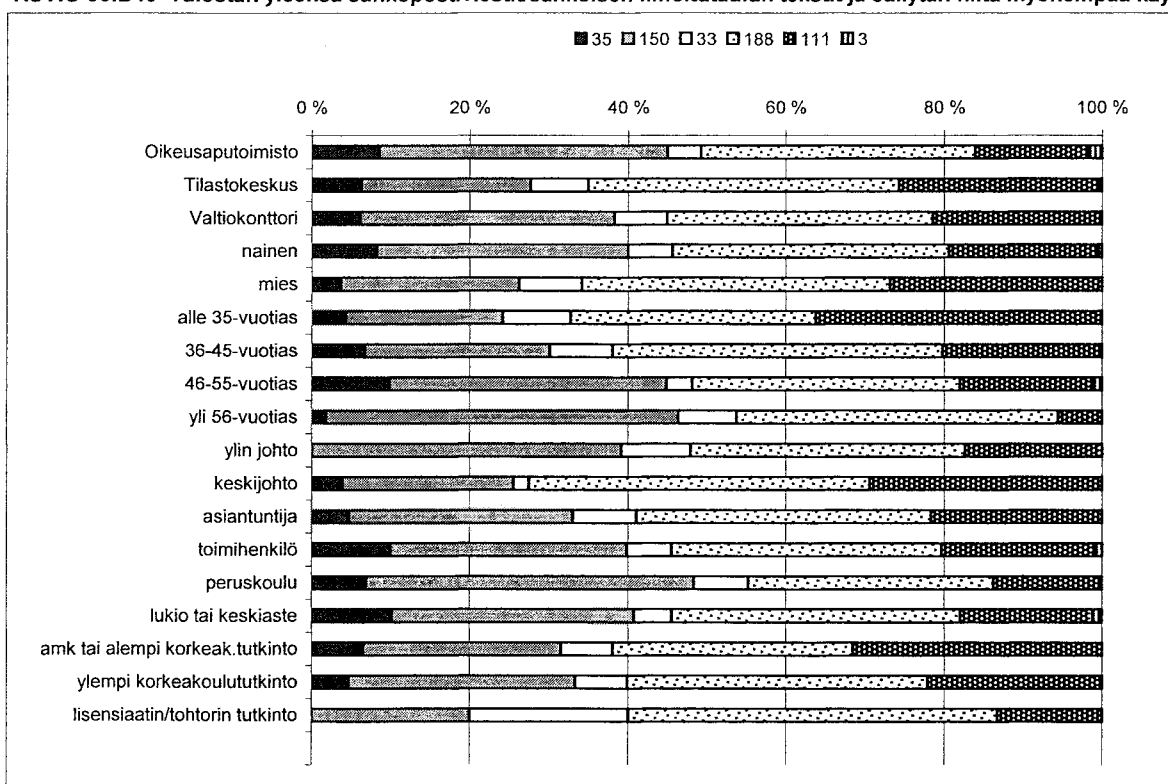
KUVIO 64:B44 Tarvitsen apua tiedon seulomiseen ja arkistointiin



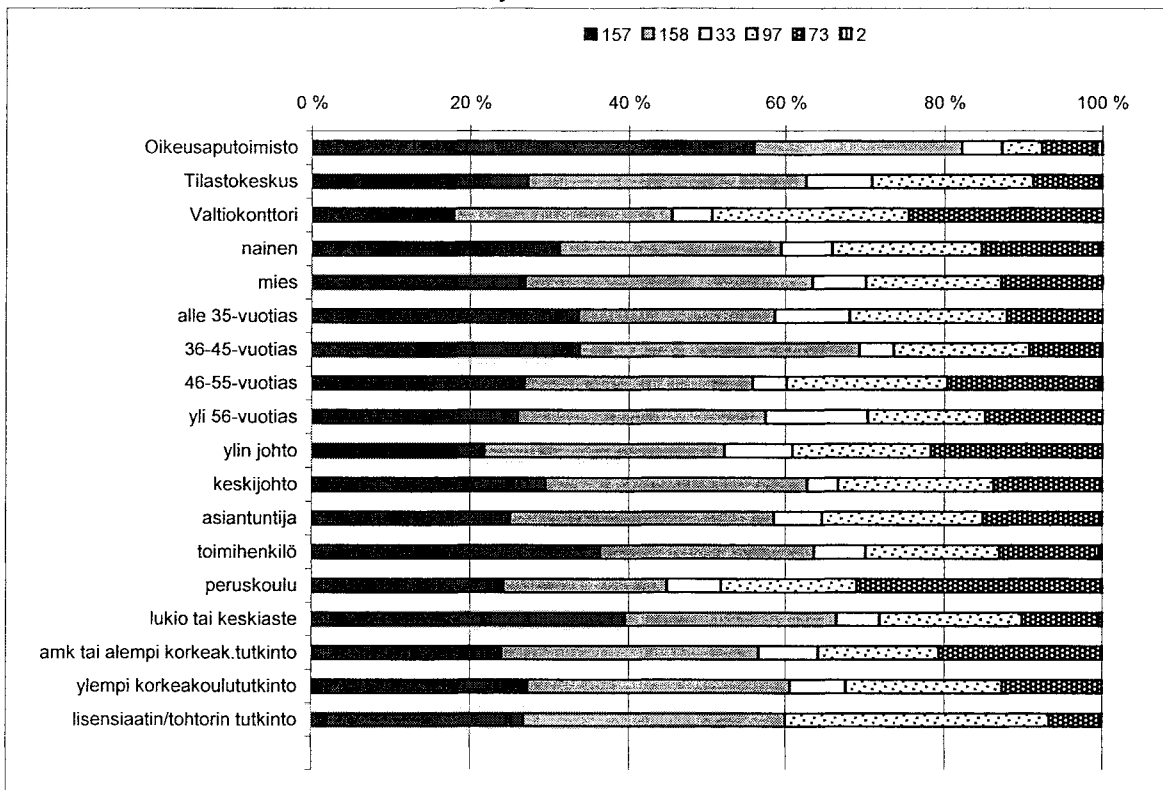
KUVIO 65:B45 Sähköisten viestimien käyttö on terveydelle vaarallista



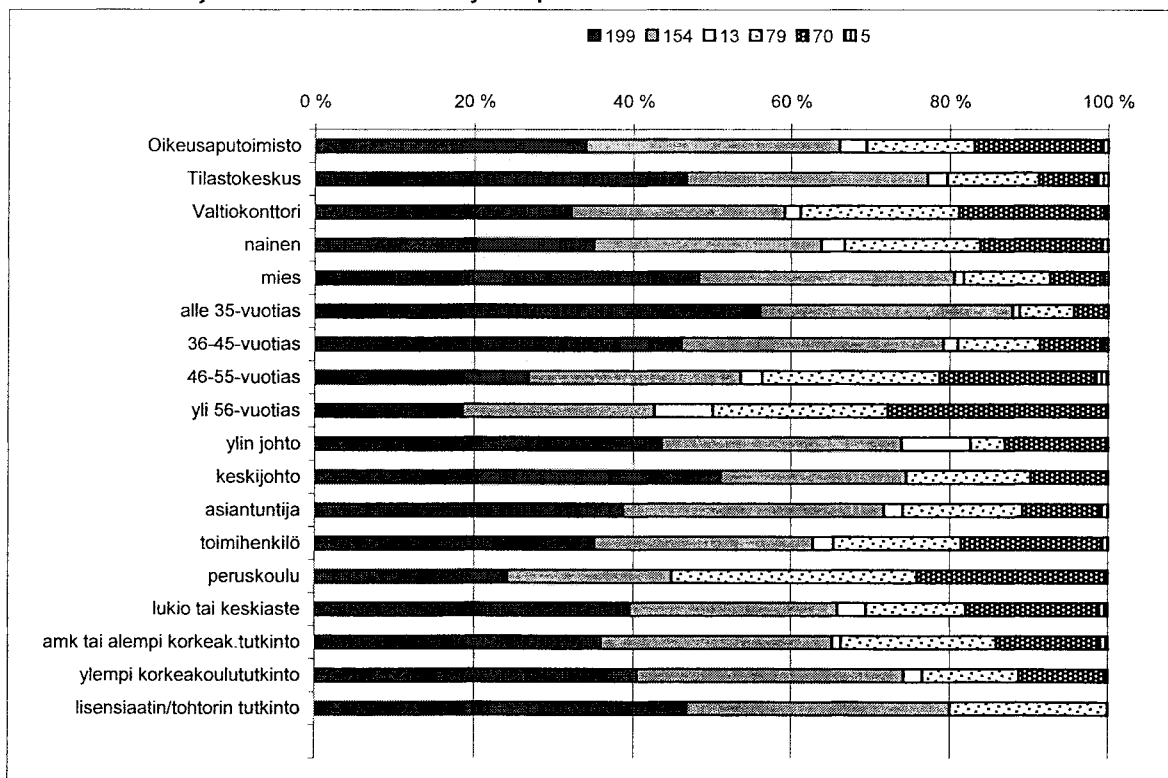
KUVIO 66:B46 Tulostan yleensä sähköpostiviestit/sähköisen ilmoitustaulun tekstit ja säilytän niitä myöhempää käyttöä vart



KUVIO 67:B47 Sisäinen tiedotuslehti voidaan hyvin korvata sähköisillä tiedotteilla



KUVIO 68:B48 Käytän sähköisiä viestimiä myös vapaa-aikanani



LIITE 10: Internet Valtiokonttorin ja virastoasiakkaan yhteistyökanavana – kyselylomake.

Internet Valtiokonttorin ja virastoasiakkaan yhteistyökanavana -kysely

Kirjoita vastauksesi suoraan tähän lomakkeeseen kysymyksen alapuolella olevaan tekstikenttään. Lähetä lomake sähköpostiini klikkaamalla Lähetä-painiketta.

Vastaaja Eläkeyhdyshenkilö
 Valtiokonttorilainen

Sukupuoli Mies
 Nainen

Ikäryhmä Alle 35 v
 35 - 45 v
 46 - 55 v
 Yli 55 v

Ammattiryhmä Johto
 Asiantuntija
 Toimihenkilö
 Muu

Kysymys 1: Kuinka usein käytät Virvelä?

Useita kertoja päivässä

- Päivittäin
- Muutaman kerran viikossa
- Muutaman kerran kuukaudessa
- Harvemmin
- En koskaan

Kysymys 2: Onko Virvelin sisältämistä tiedoista hyötyä työssäsi? Jos on, kerro miten?

Kysymys 3: Minkälaisia asioita/palveluja toivoisit Virveliin lisää?

Kysymys 4: Minkälaisia tietoja etsit ja/tai palveluja käytät Valtiokonttorin avoimilta Internet-sivuilta?

Kysymys 5: Minkälaisia asioita/palveluja toivoisit lisää Valtiokonttorin avoimille sivuille?

Kysymys 6: Ovatko sähköiset viestimet muuttaneet mielestäsi Valtiokonttorin eläketiedotusta (tiedotteet, julkaisut, asiakastiedotus)? Jos ovat, miten?

Lähetä vastaus

Tyhjennä lomake

LÄHTEET:**PAINETUT LÄHTEET: (myös painettujen kanssa identtiset verkkoversiot)**

- Alasilta, A. 1998.** Näin kirjoitat tietoverkkoon. Helsinki: Inforviestintä.
- Alasilta, A. 2002.** Verkkokirjoittajan käsikirja. Helsinki: Inforviestintä.
- Alasuutari, P. 1999.** Laadullinen tutkimus. (3. painos). Tampere: Vastapaino.
- Anttiroiko, A-V. , Aro, J. & Karvonen, E. 2000.** Tietoyhteiskunnan oppihistorialliset lähtökohdat. Teoksessa Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. (toim.). Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus, 21–42.
- Aro, J. 2000.** Tietoteknologinen kehitys ja yhteiskunnan murros. Teoksessa Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. (toim.). Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki, Gaudeamus, 139–157.
- Aula, P. 2000a.** Dynaaminen duo: organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.). Kolmet kasvot: näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat. 27–49.
- Aula, P. 2000b.** Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY.
- Aula, P. 2000c.** Quo vadis, informaation aika? Teoksessa Salin V. (toim.) Hiiriä ja ihmisiä. Kohti viestinnän uutta aikaa. Juva: WSOY. 61–74.
- Aula, P. & Hakala, S. 2000.** Kasvokuva. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot: näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat. 9–14.
- Bourdieu, P. 1998.** Järjen käytännöllisyys. Toiminnan teorian lähtökohtia. Suomentanut Mika Siimes. Juva: WSOY 1998.
- Blom. R. , Melin, H. & Pyöriä, P. 2001.** Tietotyö ja työelämän murros: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Castells, M. 1996.** The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume I. The Rise of the Network Society. Oxford: Blackwell Publishers.
- Castells, M. 1998.** The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume II. The Power of Identity. Network Society. First. publ. 1997. (4. Ed.).Oxford: Blackwell Publishers.
- Castells, M. 1999a.** The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume III. The End of Millennium. Network Society. First. publ. 1998. (4. Updated Ed.). Oxford: Blackwell Publishers.
- Dahlgren, P.** Introduction. Teoksessa: Communication and Citizenship. Journalism and the Public Sphere. (Ed.) Peter Dahlgren & Colin Sparks. London and New York: Routledge. 1–21.
- Drucker, P. F. 2000.** Johtamisen haasteet. Suomentanut Maarit Tillman. Juva: WSOY.
- Engeström, Y. 1998.** Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999.** Johdatus laadulliseen tutkimukseen. (3. painos). Tampere: Vastapaino.
- Fiske, J. 1998.** Merkkien kieli: johdatus viestinnän tutkimiseen. (5. painos). Pietilä, V., Suikkanen, R. & Uusitupa, T. (suom. toim.) Tampere: Vastapaino.
- Gallivan, M. L. 1997.** Value in Triangulation. A comparison of Two Approaches for Combining Qualitative and Quantitative Methods, in Lee, A.S, Liebenau, J & DeGross. J.I. (Ed.). Information Systems and Qualitative Research, IFIP. Chapman & Hall: UK. 417–443.

- Giddens, A. 1997.** The Scope of Sociology. Teoksessa: Sociology: introductory readings. Giddens A. (Ed.). (2. Ed.). Cambridge: Polity Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1999.** The Discovery of the Grounded Theory: strategies for qualitative research. (First publ. 1967). New York: Aldine de Gruyter.
- Grunig, J. E. 1992.** What is Excellence in Management? Teoksessa: Excellence in Public Relations and Communication Management. Grunig, J. E. (Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass. 219–250.
- Gummesson, E. 1993.** Quality Management in Service Organizations. An Interpretation of the Service Quality Phenomenon and a Synthesis of International Research. ISQA, CTF, Stockholm's University, BRI, St. John's University. (printed in USA).
- Hakala, S. 2000.** Julkisen organisaation olosuhteet. Tietoa, valtaa ja yhteisöllisyyttä. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot. näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat. 79–108.
- Hampden-Turner, C. 1991.** Yrityskulttuuri. Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. Suom. Ulla Ropponen. Jyväskylä: Weilin + Göös. Ekonomia-sarja.
- Harnad, S. 1991** Post-Gutenberg Galaxy: The Four Revolutions in the Means of Production of Knowledge. The Public-Access Computer Systems Review 2, No 1, 1991. 39–53. <http://lib-04.uh.edu/PACSREV/1991/HARN2N1.txt> (pdf-versio tulostettu 26.4.2002). 18.6.2002 osoitteessa: <http://www.ecs.soton.ac.uk/~harnad/Papers/Harnad/harnad91/postgutenberg.html>
- Heikkinen, M. 1998.** Nuorten selviytyminen ja syrjäytyminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Varis, T. (toim.). Avautuminen tietoyhteiskuntaan. Yliopistojen välinen Studia Generalia -luentosarja 6.11.1997–2.4.1998. Julkaisusarja A1/98. Tampereen yliopisto. 45–54.
- Hintikka, K. A. 1996.** Uusi media: viestintäkanava ja elinympäristö. Teoksesta Tarkka, M., Hintikka, K. A. & Mäkelä, A. (toim.). Johdatus uuteen mediaan. Helsinki: Edita. 2–18.
- Hintikka, K. A. & Mäkelä, A.** Mediasanasto. Teoksesta Tarkka, M., Hintikka, K. A. & Mäkelä, A. (toim.). Johdatus uuteen mediaan. 210–219.
- Hussi, T. 2001.** Aineettoman varallisuuden johtaminen. Miten vastata tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyviin haasteisiin. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Sarja B, 180. Helsinki: Taloustieto.
- Högström, A. 2002.** Yhteiskunnallinen viestintä. Tiedottamisesta tavoitteelliseen viestintään. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 1999a.** Paradise Lost and Regained. The Meanings and Perceptions of Organisational Communication of 1990's in Finnish Work Organisations. Jyväskylän yliopiston Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja, 18.
- Juholin, E. 1999b.** Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2001.** Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. 2001.** Ikäjohtaminen. Työministeriö ikäohjelma. Johtamistaidon opiston tutkimuksia, 13. Helsinki: Työministeriö.
- Järvinen, P. 1996.** Internet-muutostekijä. Juva: WSOY.
- Jääskeläinen, P. 2000.** Tiedolla ja taidolla kansalaisten tietoyhteiskuntaan: Tutkimuksia tiedoista ja taidoista osallistuvan ja autonomisen kansalaisuuden resursseina – esimerkkeinä eläketieto ja tietotekninen osaaminen. Väitöskirja. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Kahilainen, J. 2000.** Kohti kestävästä verkostoyhteiskuntaa. Kestävä kehitys ja tietoyhteiskunta. Ympäristöministeriö. Suomen ympäristö 409. Helsinki: Edita.

- Kaivo-oja, J. , Jokinen, P. & Malaska, P. 1997.** Kestävän kehityksen tietoyhteiskunta: teoreettisia ja käsitteellisiä näkökulmia. Turun Kauppakorkeakoulu. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. FUTU-publications 1997/5. (Pdf-versio tulostettu 12.4.2002). http://www.tukkk.fi/tutu/Julkaisut/futu/FUTU_5_97.pdf
- Kallio, K. 1997.** Silkkää tekniikkaa vai pelkkää mielikuvaa? Viestintäteknologian ja viestintäkäyttötymisen välisen suhteen teoreettista analysointia. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteen laitos. Puheviestinnän pro gradu 1997.
- Karhu, L. 2001.** Valtion ja kuntien verkkopalvelujen kehittäminen sortui yliodotuksiin. Helsingin Sanomat. 27.12.2001.
- Karvonen, E. 2000a.** Imagon rakennusta vai maineenhallintaa? Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot: näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat. 51–76.
- Karvonen, E. 2000b.** Strategioitten aikakausi. Teoksessa Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. (toim.). Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus, 247–282.
- Karvonen, E. 2000c.** Elämmekö tieto- vai informaatioyhteiskunnassa? Teoksessa Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. (toim.) Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus, 81–108.
- Kautto-Koivula, K. 2000.** Himoitettu uusi tieto. Teoksessa Salin, V. (toim.). Hiiriä ja ihmisiä. Juva: WSOY. 131–147.
- Keskinen, A. 1998.** Tietoverkoilla avoimeen hallintoon? Teoksessa Varis, T. (toim.). Avautuminen tietoyhteiskuntaan. Tampereen yliopisto. Yliopistojen välinen Studia Generalia luentosarja 6.11.1997–2.4.1998. Julkaisusarja A1/98. 34–36.
- Keskinen, A. 1999.** Towards User Empowerment. On Development of Utilisation of Information and Communications Technology in Decision Making of Administrations. A Participatory Study with FUTU Project of Academy of Finland on "Citizenship and Ecomodernization in the Information Society." A Future Approach. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Poliittinen historia.
- Kinturi, M-L. 1999.** Viestintä yrityspääomaa kasvattamaan. Jaakko Lehtosen haastattelu. Yritystalous 1999/4. 82–84.
- Kivikuru, U. 1998.** Yhteistä hyvää etsimässä. Viestintäpolitiikka pelisääntöjen kehittäjänä ja vapauksien vartijana. Teoksessa Kivikuru, U & Kunelius, R. (toim.). Viestinnän jäljillä: näkökulmia uuden ajan ilmiöön. Juva: WSOY. 231–252.
- Kiviniemi, K. 1999.** Toimintatutkimus yhteisöllisen prosessina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T. ym. (toim.). Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena. 63–68.
- Koivusalo, E. & Huovinen-Nyberg, L. 1985.** Selkeä virkakieli. (4. painos). Julkaisusarja A:1. Helsinki: Valtion koulutuskeskus.
- Kreps, G. L. 1990.** Organizational Communication: Theory and Practice. (2nd ed.). New York: Addison Wesley Longman.
- Krogh von G., Ichijo, K. & Nonaka, I.** Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford: University Press.
- Krohn, L. 2000.** Matka ja modeemi. Teoksessa: Virpi Salin. (toim.). Hiiriä ja ihmisiä: kohti viestinnän uutta aikaa. Juva: WSOY. 15–21.
- Koski, J. T. (1998).** Infoähky ja muita kirjoituksia oppimisesta, organisaatiosta ja tietoyhteiskunnasta. Jyväskylä: Gummerus.

- Kuronen, T. 2000.** Kansalaiskeskustelun edellytykset ja mahdollisuudet tietoverkkojen aikakaudella. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. (Pdf-versio tulostettu 24.1.2002). <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-4814-6.pdf>
- Kuula, A. 2001.** Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. (2. painos). Tampere: Vastapaino.
- Lau, F. 1997.** A Review on the Use of Action Research in Information Systems Studies, in Lee, A. S, Liebenau, J & DeGross, J.I. (Ed.). Information Systems and Qualitative Research, IFIP. Chapman & Hall: UK. 31–68.
- Lau, T., Wong, Y.H. & Law, M. 2001.** Information Technology and the Work Environment - does it change the people interact at Work? Human Systems Management 2001. Vol. 20. Issue 3. (tulostettu 16.10.2001).
http://egostvgwl8.epnet.com/get_xmt.asp?booleanTerm=organization+culture+&fuzzy
- Lehtinen, J. 2000.** Suomi ei sijoitu kärkeen eGovernment-vertailussa. Valtionhallinnolta puuttuvat keskusjohtoiset IT-palvelut. IT-viikko 25.4.2002.
- Lehtonen, J. 1998a.** Tietoyhteiskunta ja kommunikatiivinen kompetenssi. Teoksessa Varis, T. (toim.). Avautuminen tietoyhteiskuntaan. Tampereen yliopisto. Yliopistojen välinen Studia Generalia luentosarja 6.11.1997–2.4.1998. Julkaisusarja A1/98. 58–68.
- Lehtonen, J. 1998b.** Yhteisöt ja julkisuus. Mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa Kivikuru, U. & Kunelius, R. (toim.) Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöihin. Juva: WSOY. 119–142.
- Lehtonen, J. 1999a.** Kriisi, viestintä ja sosiaalinen pääoma. Hallinto 1999/3. 20–22.
- Lehtonen, J. 2000a.** Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot: näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat. 187–210.
- Lintilä, L. 2000.** Tietoverkko tietopainotteisen työn tukena. Teoksessa Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. (toim.). Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus, 223–243.
- Lintilä, L., Savolainen, R. & Vuorensyrjä, M. 2000.** Suomalaisen tietoyhteiskunnan tila. Teoksessa Vuorensyrjä, M. ja Savolainen, R. (toim.) Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus, 42–77.
- Malkavaara, H-L. 1995.** Organisaation sisäinen viestintä ja viestintäilmasto. Jyväskylän yliopisto. Viestinnän laitos. Pro-gradu -tutkielma.
- Morgan, G. 1989.** Images of Organization. (First publ. 1986). Bristol: Sage.
- Mäkelä, A. 1996.** Mediatutkimus ja mediakulttuuri. . Teoksesta Tarkka, M., Hintikka, K. A. & Mäkelä, A. (toim.). Johdatus uuteen mediaan. Helsinki: Edita. 19–39.
- Mälkiä, M. 2000.** Tietoyhteiskunnan haasteet poliisihallinnolle. Teoksessa Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. (toim.). Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki, Gaudeamus: 178–193.
- Mörä, T. 2000.** Konsensuksen taakka. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.). Kolmet kasvot: näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat: 17–26.
- Nielsen, J. 1990.** Hypertext and Hypermedia. Technical University of Denmark. Academic Press.
- Nieminen, H. 1998.** Onko Suomi tietoyhteiskunta? Teoksessa Varis, T. (toim.). Avautuminen tietoyhteiskuntaan. Tampereen yliopisto. Yliopistojen välinen Studia Generalia luentosarja 6.11.1997–2.4.1998. Julkaisusarja A1/98, 69–74.
- Nieminen, H. 2000.** Kohti kansalaisyhteiskuntaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot: näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat. 109–130.

- Niiniluoto, I. 1997.** Informaatio, tieto ja yhteiskunta; filosofinen käsiteanalyysi. (6. painos). Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- NORDIKA & Jensen, H. 2001.** Aineettoman pääoman mittaaminen ja raportointi. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 2001, 1.
- Nyman, G. 2000.** Maailmankuvat ja kuvat maailmasta. Teoksessa: Virpi Salin. (toim.). Hiiriä ja ihmisiä: kohti viestinnän uutta aikaa. Juva: WSOY. 23–32 .
- Opetusministeriö 2000.** Suomi (o)saa lukea: Tietoyhteiskunnan lukutaidot työryhmän linjat. Työryhmien muistioita 4/2000. (pdf-versio tulostettu 17.7.2002) <http://www.minedu.fi/julkaisut/pdf/lukutaidot.pdf>).
- Parkkinen, J. 2002.** Hyvään verkkopalveluun! Käytettävyysopas verkkoviestijöille. Helsinki: Inforviestintä.
- Roose, K. 1999.** Julkishallinnon www-palvelut. Omnibus-tutkimus. Kesäkuu 1999. 27.8.1999. Helsinki: Taloustutkimus & Sisäasiainministeriö.
- Ruler van, B., Vercic, D., Buetschi, G. & Flodin, B. 2000.** Report of the Delphi Research Project 2000. Ljubliana: European Body of Knowledge on Public Relations/Communication Management.
- Schein, E. H. 1991.** Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentanut Ritva Liljamo, Asko Miettinen. (3. painos). Jyväskylä: Weilin + Göös.
- Schein, E. H. 2001.** Yrityskulttuuri – selviytymisopas: Tietoja ja luuloja kulttuurinmuutoksesta. Suomentaja Päivi Rosti. Tampere: Laatu keskus.
- Schulz, R. 1999.** Internet takaisin kansalle. Benjamin R. Baberin haastattelu. Helsingin Sanomat. 15.1.1999.
- Seulamo, M. 1999.** Verkotu tai syrjäydy. Talouselämä 1999/15. 58–59.
- Silfverberg, A. 2001.** Vakavaa leikkiä. Helsingin Sanomat. Viikkoliite NYT 2001/39. 52.
- Sisäasiainministeriö. 2001.** Kohti verkkoasiointia ja e-hallintoa. (30.3.2001). Ohjeita ja neuvoja verkkopalvelujen kehittäjille. Julkisen verkkoasioinnin kehittämishanke (JUNA). (Pdf-versio tulostettu 11.4.2002.) 18.6. osoitteessa: http://www.intermin.fi/suom/juna/julkaisut/verkkoasiointi_opas.pdf
- Sisäasiainministeriö. 2002.** Juna vislas jo pois! (26.2.2002). Juna-hankkeen matkaraportti 1.9.1999–3.12.2001. Julkisen verkkoasioinnin kehittämishanke. Sisäasiainministeriön julkaisusarja 3/2002.(pdf-versio tulostettu 17.4.2002). <http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/vwbytype/FE2>
- Strauss, A. & Gorbun, 1998.** Basics of Qualitative Research. Technigues and Procedures for Developing Grounded Theory. (2. Ed.). Thousand Oaks London New Delhi: Sage.
- Tilastokeskus, 2001.** Vuosikertomus 2000. Seppänen, E. et. al. (toim.). Helsinki: Yliopistopaino.
- Tarkka, M. 1996.** Narratiivisuus ja vuorovaikutuksen tila. Teoksesta Tarkka, M., Hintikka, K. A. & Mäkelä, A. (toim.). Johdatus uuteen mediaan. Helsinki: Edita. 195–206.
- Tapper, H. 1998.** Tietoyhteiskunta: kohti jälkimodernia yhteiskuntaa. Teoksessa Varis, T. (toim.). Avautuminen tietoyhteiskuntaan. Tampereen yliopisto. Yliopistojen välinen Studia Generalia luentosarja 6.11.1997–2.4.1998. Julkaisusarja A1/98. 99–103.

- Tertsunen, T. 1999.** Toimintatutkimus tietokoneavusteisten opetusohjelmien hyödynnettävyydestä ammatillisessa koulutuksessa sähköalalla. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Syventävien opintojen tutkielma. (Pdf-versio tulostettu 10.6.2002.)
<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/kasva/pg/tertsunen/toiminta.pdf>
- Tietoyhteiskunta-asiain neuvottelukunta. 2001.** Kohti hallittua murrosta – julkiset palvelut uudella vuosituohannella. Ehdotus hallinnon sähköisen asioinnin toimintaohjelmaksi 2002–2003. (Pdf-versio tulostettu 15.4.2002). <http://www.infosoc.fi/toimintasuunnitelma2002–2003.pdf>
- Toffler, A. 1991.** Suuri käänne. Suomentanut Heikki Eskelinen. Helsinki: Otava.
- Tukiainen, T. 1999.** Yhteisöviestinnän agendamalli: Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi. Väitöskirja. Saarijärvi: Yleisradio.
- Uusitalo, H. 1991.** Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.
- Valtiokonttori. 2001.** Vuosikertomus 2000. Helsinki: Sävypaino.
- Valtiokonttori. 2002.** Vuosikertomus 2001. Helsinki: Sävypaino.
- Valtioneuvoston kanslia. 1994.** Valtiohallinnon tiedotusohje. Periaatteet, yhteistyö, erityistilanteet. 1994. Helsinki: Painatuskeskus.
- Valtioneuvoston kanslia. 2001.** Työryhmän muistio. 2.4.2001. Informoi, neuvo, keskustele ja osallistuu, Valtioneuvoston viestintä 2000-luvulla. Valtioneuvoston kanslian julkaisu 2001/5.
- Valtioneuvoston kanslia. 2002.** Valtioneuvoston kanslian suositukset valtionhallinnon viestinnässä noudatettavista periaatteista ja toimintatavoista 2002. (Pdf-versio tulostettu 7.6.2002). <http://www.valtioneuvosto.fi/resource/16102>
- Valtiovarainministeriö. 1995.** Suomi tietoyhteiskunnaksi. Kansalliset linjaukset. (Pdf-versio tulostettu 11.5.2000). http://www.edita.fi/tuotteet/strategia/sta_sis.html
- Valtiovarainministeriö. 2000.** Suomi tietoyhteiskuntana. Tietoyhteiskunta-asiain neuvottelukunnan raportti hallitukselle 14.6.2000. (Pdf-versio tulostettu 25.4.2002.)
http://www.vn.fi/vm/kehittaminen/tietoyhteiskunnan_kehittaminen/raportti/index.html
- Valtiovarainministeriö. 2001.** Sähköinen asiointi valtioneuvostossa. Esiselvitys. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 32/2001. (Pdf-versio tulostettu 17.4.2002).
http://www.vn.fi/vn/vm/julkaisut/tyoryhmamuistiot/pdf/tr32_2001.pdf
- Varis, T. 1998a.** Globaali yliopisto. Teoksesta Varis, T. (toim.). Avautuminen tietoyhteiskuntaan. Tampereen yliopisto. Yliopistojen välinen Studia Generalia luentosarja 6.11.1997–2.4.1998. Julkaisusarja A1/98. 9–23.
- Varis, T. 1998b.** Viestintäkasvatuksen haasteet ajan kuvana. Johdatusta mediakompetenssin merkitykseen. Teoksessa Kivikuru, U & Kunelius. R. (toim.). Viestinnän jäljillä: näkökulmia uuden ajan ilmiöön. Juva: WSOY, 375–391.
- Viherä, Marja-Liisa 2000.** Digitaalisen arjen viestintä. Miksi, millä, miten. Helsinki: Edita.
- Wiio, O. A. 1989.** Viestinnän perusteet. (5. painos). Espoo: Weilin+Göös.
- Wiio, O. A. 2000.** Organisaatioviestinnän juuria. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot. näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat. 157–165.
- Wilcox, D.L. Ault, P.H. & Agee, W.K. 1998.** Public Relations: Strategies and Tactics. (5th Ed.). New York: Addison Wesley Longman.
- Wright v. G. H. 1987.** Vetenskapen och förnyftet: Ett försök till orientering. Borgå: Södrströms & Co.

Wuolijoki, J. 1999. Pääjohtajalta. Valtiokonttori. Vuosikertomus 1998. Helsinki: Sävypaino. 2–4.

Wuolijoki, J. 2000. Pääjohtajalta. Valtiokonttori. Vuosikertomus 1999. Helsinki: Sävypaino. 2–4.

Wuolijoki, J. 2001. Pääjohtajalta. Valtiokonttori. Vuosikertomus 2000. Helsinki: Sävypaino. 2–4.

Wuolijoki, J. 2002. Pääjohtajalta. Valtiokonttori. Vuosikertomus 2001. Helsinki: Sävypaino. 2–4.

Vuorensyrjä, M. 2000. Miksi älykkään koneen aikakautta ei koskaan tullut? Teoksessa Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. (toim.). Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus, 109–136.

Åberg, L. 2000a. Viestintä ja muutos. Sancho. Viestinnän vuosijulkaisu 2000. Helsinki: Media ry. 31–35.

Åberg, L. 2000b. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 2000c. Viestintä kolmannen sektorin kansalaisyhteisöissä. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.). Kolmet kasvot: näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat. 131–153.

INTERNET-LÄHTEET:

Internet-lähteet tarkistettu 18.6.2002 ja 15.8.2002

Ahonen, G. 2001. (ei pvm). Työssä jaksaminen – ratkaisu työpaikan menestymiseen - luentomateriaali. Eläketurvakeskus, Työeläkepäivä 1.11.2001.
<http://www.etk.fi/suomi/6/01%201%206%20Ahonen%20Guy.ppt> (15.11.2001)

Anttila, P. 2000. (1.12.2000, päiv. 17.1.2001). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta.
<http://metodix.ofw.fi/metodi/1.htm> (18.12.2001)

Anttiroiko, A-V. 1998a. (24.2.1998). Tietoyhteiskunnan kansalainen. Yhteiskuntafilosofisia ja teoreettisia näkökulmia kansalaisten osallistumista ja osallisuutta koskevaan keskusteluun. Perustuu sosiologipäivillä 21.3.1997 pidettyyn esitelmään. <http://www.uta.fi/~kuaran/sosio.html> (14.6.2002)

Anttiroiko, A-V. 1998b. (8.2.1998). Tietoyhteiskunnan käsite.
<http://www.uta.fi/~kuaran/tieto.html> (16.1.2001)

Aula, P. (2001). (ei pvm). Organisaation @-olosuhteet - viestinnän uusi pelikenttä? Jyväskylä. Yhteisöviestinnän tutkimuksen päivät 2001. 12.–13.6.2001.
<http://viesti.jyu.fi/tutkimus/tiivistelmat/aula.htm> (7.9.2001)

Castells, M. (1999b). (ei pvm). Johdatus tiedon aikakauteen. Professori Manuel Castells. Videokonferenssina. Abstrakti. Elämä tietoyhteiskunnan jälkeen -konferenssi 16.–17.8.1999. Turun kauppakorkeakoulu. Tulevaisuuden tutkimuskeskus.
<http://www.tukkk.fi/tutu/FUTU/libisastr/libisabscastells.htm> (16.1.2001)

- Deemer, C. 1994.** (ei pvm). What is hypertext? Essay. Julkaistu myös artikkelina: Northwestern University's journal for New Media Authoring. 3/1995.
<http://www.teleport.com/~cdeemer/essay.html>. (13.9.2001)
- Hakala, S. 1999.** (22.2.1999). Julkisuusperiaatteen ja diskretioperiaatteen vertailu yhteiskunnallisena tiedotusstrategiana. Helsingin yliopisto. Viestinnän laitos.
<http://www.valt.helsinki.fi/comm/areena/ytp/salli.htm> (12.4.2001)
- Hakala, S. 2001.** (ei pvm). Markkinointia vai avoimuutta? Valtionhallinnon viestinnän strategiset pulmat. Jyväskylän yliopisto, Yhteisöviestinnän tutkimuksen päivät 2001. 12.–13.6.2001. <http://viesti.jyu.fi/tutkimus/tiivistelmat/hakala.htm> (7.9.2001)
- Heikkinen, H.L.T. 2000.** (18.1.2000). Näkökulmia toimintatutkimukseen. Jyväskylän yliopisto. Avoin yliopisto. <http://www.cc.jyu.fi/~hlheikki/index.html> (12.4.2002)
- Hiidenmaa, P. 1999.** (21.11.1999). Virkakieli vaatii jatkuvaa huoltoa.
<http://www.helsinginsanomat.fi/uutisarkisto/1991121/ajas/991121aj02.html> (22.9.2001).
- Hintikka, K. A. (1994).** (ei pvm). Neljäs tuotannontekijä – tehtaasta televirtuaalisuuteen. Teoksessa Hintikka, K.A. Tieto – neljäs tuotannontekijä. Verkko-versio.
<http://www.uiah.fi/~cons/t4.html> (13.9.2001, Ei löydy enää verkosta). On ilmestynyt samannimisenä kirjana 1994.
- Honkasalo, R. 1999.** (20.8.1999). Tietoverkkoyhteiskunnasta. Muuntuvan tietoyhteiskunnan politologiset ulottuvuudet. Turun yliopisto. Valtiotieteen laitos. Pro gradu.
<http://users.utu.fi/r/rikkon/gradu/> (22.11.2001).
- Härkönen, E. (2002).** (ei pvm). Tiedotusalan ammattilaisella monta tehtävää. Jaakko Lehtosen oppimateriaalin pohjalta koonnut Elina Härkönen. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto. Viestinnän laitos. <http://viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/artikkelit/ammattilaisteksti.html> (17.7.2002)
- Isohella, S. 1999.** (22.2.1999). Introduction to Multimedia and Hypertext 99. Lecture. Vaasan yliopisto. <http://www.uwasa.fi/~sis/mm/2.html> (13.9.2000).
- Karvonen, E. (1998).** (ei pvm). Tietoyhteiskunta on asiantuntijavallan yhteiskunta. Aamulehti 5.2.1998. <http://www.uta.fi/~tierka/asiantunt.htm> (27.7.2001).
- Karvonen, E. (1999a).** (ei pvm). Digitaalisesta hermoverkosta lisää älykkyyttä. Turha paperisota vähenee ja syntyy suuria säästöjä. Laajempi versio 16.9.1999 Aamulehdessä ilmestyneestä artikkelista. <http://www.uta.fi/~tierka/gates.htm> (28.9.2000).
- Karvonen, E. (1999b).** (ei pvm). Miksi tieto on arvokas voimavara? (artikkeli teoksesta Pantzar, E. Tiedosta tutkittua. Tiedon tutkimusohjelman I tutkijaseminaarista 6.5.1999. Suomen Akatemian tiedontutkimusohjelman raportteja 3/1999. Tampereen yliopisto. Tietoyhteiskunnan tutkimuskeskus. <http://www.uta.fi/~tierka/tietovoima.htm> (28.9.2000).
- Karvonen, E. (2000d).** (ei pvm). Olisiko Internet estänyt hologaustin? Ilmestynyt Aamulehdessä 25.5.2000. <http://www.uta.fi/~tierka/kanskes.htm> (28.9.2000).
- Karvonen, E. 2000e.** (11.10.2000). Mediateknologiat ja elämänmuotomme. Luento Tampereen yliopiston tietoverkkomaisterikoulutuksen luentosarjassa: Uudet mediat ja journalismi. (8.10.2002). <http://www.uta.fi/~tierka/mediatek.htm>
- Karvonen, E. (2001a).** (ei pvm). Teknorealismi välttää katteettoman optimismin ja liian synkistelyn. Ilmestynyt Aamulehdessä 26.1.2001. <http://www.uta.fi/~tierka/teknoreal.htm> (7.6.2002).
- Karvonen, E. (2001b).** (ei pvm). Tietoyhteiskunnan sankaritarina. Ilmestynyt Aamulehdessä 6.12.2001. <http://www.uta.fi/~tierka/himanen.htm> (7.6.2002).

- Kasvio, A. 1999.** (22.11.1999). Suomi matkalla tietoyhteiskuntaan. Tampereen yliopisto. Luentosarja syyslukukaudella 1999. <http://www.uta.fi/~ttanka/luento/ohjelma.htm> (13.11.2001).
- Kirves, L. (1997).** (ei pvm). Hypersykli verkostoissa työkaluksi hyvään elämään. Nettiradio. Tietoyhteiskuntafoorumi. <http://www.nettiradio.fi/foorumi/sisalto/297/hypersykli.html> (22.10.2001).
- Kirves, L. 1999.** (12.8.1999). Työn ja tietotekniikan yhteensovittaminen hallinnossa kangertele. Helsingin Sanomat. Verkkoliite. (17.6.2002). <http://www.helsinginsanomat.fi/uutisarkisto/19990812/ajas/990812ajo07.html>
- Lehtonen, J. 1999b.** (5.6.1999). Image och brand i universitetets värdevärld. Är det möjligt för att klara sig utan den kommersiella marknadskommunikationens begrepp och målsättningar? Esitelmä NUAS-seminaarissa Reykjavikissa. <http://www.jyu.fi/tdk/hallinto/tiedotus/nuaslehto.htm> (2.8.1999).
- Lehtonen, J. 1999c.** (21.4.1999). Yhteisöt, viestintä ja yhteiskunta. Virkaanastujaisesitelmä. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteen laitos. <http://www.jyu.fi/laitos/lehtonen/virkaanastujaisesitelma.html> (17.7.2002)
- Lehtonen, J. 2001.** (12.1.2001). Quo Vadis. Miltä näyttää yhteisöviestinnän (organisaatio-tiedottamisen/suhdetoiminnan/PR:n) tulevaisuus tällä vuosituuhannella. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestinnän päivät. Avauspuheenvuoro. <http://viesti.jyu.fi/tutkimus/tiivistelmat/jaakko.htm> (7.9.2001).
- Lehtonen, J., Härkönen, E. & Ollitervo, A-L. ym. 2000.** (päiv. 5.11.2000). Viestintätieteiden yliopistoverkosto. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestinnän perusteet. Oppimateriaalit. <http://viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/> (18.6.2002).
- Liikanen, E. 2000.** (22.5.2000). "Is there a third way for the Internet in Europe?" Barcelona, Global Internet Summit. The European Commission. http://europe.eu.int/comm/information_society/speeches/liikanen/barcelona/index_en.htm (3.7.2001).
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2001.** (26.3.2001). Suomi eEuroopassa. Julkaisusarja 2001/A16. http://www.mintc.fi/www/sivut/dokumentit/julkaisu/julkaisusarja/2001/suomi_e_europe.pdf (14.8.2002).
- Luoma, P. & Reinikainen, K. (1999).** (ei pvm). Suom. Pienoiskäsikirja (NUD*IST 3.04). Oulun yliopisto. <http://www.wedu oulu.fi/sos./NUDIST.html> (tulostettu 11.8.1999). 18.6.2002 osoitteessa: <http://www.wedu oulu.fi/sos/n45v.htm>
- Mensola, S. (1997).** (ei pvm). <http://www.hut.fi/opetus/s38116/1997/esitelmat/41748f/>. (26.4.2002).
- Mäkinen, R-L. 2000.** (20.6.2000). Rikkaiden ja köyhien maiden välillä digitaalinen kuilu. YK vaatii Internetiä kaikille. Tietokone Weblina. <http://www.tietokone.fi/uutiset/uutinen.asp?id=38156> (20.6.2000).
- Nurmela, J. , Heinonen, R. , Ollila, P. & Virtanen, V. 2000.** (6.6.2000). Matkapuhelin ja tietokone suomalaisessa arjessa. Suomalaiset ja tuleva tietoyhteiskuntahanke. Vaihe II. Raportti I. Helsinki, Tilastokeskus. Katsauksia. 2000/2. (18.6.2002). 18.6. osoitteessa: <http://www.tilastokeskus.fi/tk/el/stty2rl.html>
- Nurmela, J. 2001a.** (2.5.2001). Kolme vuosikymmentä tietoyhteiskunnassa. Pitkittäistutkimus uuden tieto- ja viestintäteknikan käytöstä. Helsinki, Tilastokeskus. Katsauksia 2001/2. <http://www.stat.fi/tk/el/stty5.html> (17.6.2002).

- Nurmela, J. 2001b.** (30.7.2001). Suomalaiset tietoyhteiskunnassa. Helsinki, Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/tk/yr/tietoyhteiskunta/suomalaiset.html> (17.6.2002).
- Nurmela, J. 1997.** (ei pvm). Suomalaisten tietotekniikkakäsitykset tutkittu: Tiedon tulva ei pelota. Nettiradio. Tietoyhteiskuntafoorumi 2/1997. <http://www.nettiradio.fi/foorumi/sisalto/297/tietotekniikkakäsitykset.html> (27.10.2001).
- Nuutinen, M. 1998.** (ei pvm). Intranet. Teknillinen korkeakoulu. <http://www.cc.jyu.fi/~marfors/intra.html> (viitattu 25.3.2001). 18.6.2002 osoitteessa: <http://www.tml.hut.fi/Studies/Tik-110.300/1998/Essays/Inranet.html>
- Oikeuslaitos. 2002.** (päiv. 12.6.2002). <http://www.oikeus.fi> (16.6.2002)
- Oinas-Kukkonen, H. 1993.** (ei pvm). Hyperkirjallisuus – peruskäsitteet ja historia. Teoksesta Oinas-Kukkonen, H. (toim.) Hyperkirjallisuus – nyt ja huomenna. Oulun yliopisto. Tietojenkäsittelyopin laitos, 1993. 7–12. <http://rieska.oulu.fi/~hok/perus.html> (viitattu 13.9.2000). 18.6.2002 osoitteessa: <http://www.oulu.fi/~hok/perus.html>
- Opetusministeriö. 1995.** (ei pvm). Koulutuksen ja tutkimuksen tietostrategia. Tietoyhteiskuntaohjelma. <http://www.minedu.fi/tietostrategia/tietostrategia.html> (15.4.2002).
- Opetusministeriö. 1999.** (ei pvm). Koulutuksen ja tutkimuksen tietostrategia 2000–2005. http://www.minedu.fi/toim/koul_tutk_tietostrat/index.html (17.4.2002)
- Rantala, I. 2000.** (31.1.2000). Nvivo, grounded theory ja kvalitatiivinen tutkimus. Julkaistu teoksessa: Hegelistä Harreen, narratiivista Nudistiin. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 10. 1999. <http://www.uku.fi/~irantala/nvivo.htm> (26.9.2000).
- Steinbock, D. 1998.** (15.3.1998). Pentagonista elektroniseen kauppaan. Amerikkalaisten keskustelua tiedon valtaväylistä. Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto. <http://194.100.30.11/tietoyhteiskunta//suomi/st21/sitra1712.htm> (24.11.2001).
- Stenbäck, I. 1999.** (23.5.1999). Suomalainen virkamies on lahjomaton ja lainkuuliainen. Valtionhallinnon kyselyssä miinuksia kankeakielisyydestä. Helsingin Sanomat. Verkkoliite. <http://www.helsinginsanomat.fi/uutisarkisto/19980317/koti/980317ko06.html> (27.7.2001).
- Stenbäck, I. 1998.** (17.3.1998). Häviääkö Eurooppa tietokilvan? Helsingin Sanomat. Verkkoliite. <http://www.helsinginsanomat.fi/uutisarkisto/19990523/koti/990523ko06.html>
- Suojanen, H. 1996.** (ei pvm). Tieto- vai informaatioyhteiskunta? Campus 1996/1. <http://www.uta.fi/campus/961/tietoyk/ty2maar.html> (7.1.2001).
- Suojanen, U. 2001.** (30.5.2001). Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. <http://www.metodix.com/showres.dll/fi/metodit/methods/metodiartikkelit/toimintatutkimus/sisallys> (viitattu 18.6.2002).
- Suomen Akatemia. 2001.** (päiv. 25.6.2001). Tiedon tutkimusohjelma. <http://www.info.uta.fi/tutk/esipuhe.htm> (27.7.2001).
- Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. 1998.** (ei pvm). Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky. Tietoyhteiskunnan strategisen kehittämisen lähtökohdat ja päämäärät. Sitra, 206. Myös painettuna julkaisuna. <http://194.100.30.11.tietoyhteiskunta//suomi/st21/sitra2062.htm> (3.11.2001).
- Tekniikan sanastokeskus. 2002.** (6.3.2002). Tietotekniikan termitalkoot. <http://www.tsk.fi/termitalkoot/index2.html>. (15.8.2002).
- Tukiainen, T. 2001.** (ei pvm). Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestinnän tutkimuksen päivät 2001. 12.–13.6.2001. <http://viesti.jyu.fi/tutkimus/tiivistelmat/tuuli.htm> (7.9.2001)

Työministeriö. 2000. (päivitetty 6.7.2000). Tiedon valtateiltä luovuuden lähteille. Inhimillinen näkökulma tietoyhteiskunnan työpolitiikkaan. Tietoyhteiskuntatiimin muistio 1999. Helsinki, Työministeriö. <http://www.mol.fi/ammait/tietoyhteiskuntatiivistelma.html> (6.9.2000). Koko raportti painettuna: Tietoyhteiskunnasta osaamisyhteiskunnaksi. Innovatiivisuudella työllisyyttä. Helsinki, Työministeriö. 1999.

Virtanen, V. 2001. (ei pvm). Tieto- ja viestintäteknikka ja sen käyttö Suomessa – kotitalouksien matkapuhelinten, tietokoneiden ja tietoverkkoyhteyksien yleistymisen. Tilastokeskus. <http://www.hel.fi/tietokeskus/suunnat/ss401/Artikkeli.html>

PAINAMATTOMAT LÄHTEET:

Heikura, M. 1999. Haastattelu Valtiokonttorin tietotekniikasta. (Heikura, M & Turunen, L. 6.5.1999).

Koskela-Suo, S. 2001. Oikeusaputoimistojen sähköisten viestimien käyttö. (Sähköpostihaastattelut Koskela-Suo, S. & Turunen, L. 5.2.2001, 16.5.2001).

Kukkonen-Suvivuo, T. 2001. Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstö vuonna 2000. Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöpäivä 5.11.2001. Moniste.

Lehtonen, J. 1999d. Kommunikation som socialt kapital. Corporate Brand – från image till anseende. 22.9.1999. Sveriges Informations förening. Esitelmä.

Lehtonen, J. 1999e. Viestintä ja etiikka. Verkottunut yhteisöviestintä -koulutusohjelma. Helsingin teknillinen korkeakoulu. 18.1.1999. 23.3.1999. Etäluento ja luentomoniste

Mikkonen, T. 2001. Haastattelu Tilastokeskuksen sähköisten viestimien käytöstä. (Mikkonen, T. & Turunen, L. 9.11.2001).

Nelson, T. 2000. Hypertext. Tietotekniikan laudaturopinnot. Luento. Jyväskylän yliopisto. Agora. 28–29.9.2000.

Rask-Kalliomäki, M. & Sirkiä, A. 1998. Internetistä saatu hyöty Valtiokonttorin henkilökunnalle ja sidosryhmille. Suomen Liikemiesten kauppaopisto. Merkonomikoulutus. Opinnäytetyö.

Turunen, J. 2000. Haastattelu Valtiokonttorin tietotekniikasta. (Turunen J. & Turunen, L. 19.6.2000).

Turunen, L. 1997. Miten paras hyöty irti Internetistä. Valtiokonttorin Eläkkeet-yksikön Internet-sivujen kehittämissuunnitelma. Viestintäpäällikön koulutusohjelma 4. Lopputyö.

Turunen, L. 1999. Valtiokonttorin Eläkkeet-yksikön ekstranet-projektisuunnitelma. Helsingin teknillinen korkeakoulu. Verkottunut yhteisöviestintä -koulutusohjelman lopputyö.

Turunen, L. 2000. Internet Valtiokonttorin ja virastoasiakkaan yhteistyökanavana -kysely: tutkimusraportti. 5.9.2000.

Turunen, L. 2001. Intranet sisäisen viestinnän työkaluna. Luentoaineisto. 28.3.2001. PowerPoint-esitys.

Valtiokonttori. 1997. Valtiokonttorin Internet-projekti. Loppuraportti. Maaliskuu 1997.

Valtiokonttori. 1998. Valtiokonttorin Internet-projekti. 1998. Kotisivun toteutusosa. Loppuraportti. Heinäkuu 1998.

Valtiokonttori. 1999. Valtiokonttorin Kipinäriihi. Raportti. 10.6.2000.

Valtiokonttori. 2000a. Henkilökertomus 1999. Tammikuu 2000.

- Valtiokonttori. 2000b.** Trim-raportti. 2000. Valtiokonttorin toimistoautomaatioprojekti.
- Valtiokonttori & ICL. 1997.** Trim-hyötyprojekti: Tietojärjestelmät tukemaan ja helpottamaan jokapäiväistä työtä! Valtiokonttorin toimistoautomaatioprojekti. Powerpoint-esitys.
- Valtiokonttori & ICL. 1999.** Trim-kyselyn vastaukset. PowerPoint-esitys. Valtiokonttorin toimistoautomaatioprojekti. 13.8.1999.
- Valtiokonttori & ICL. 2000.** Trim-kartoitus. PowerPoint-esitys.
- Valtiokonttori & Nedecon. 1998.** Internet-kartoitus: loppuraportti 9.12.1998.
- Valtiovarainministeriö. 2001b.** Tietoyhteiskunta-asiain neuvottelukunta: Tieto- ja viestintä-tekniikan hyödyntämisellä lisää kilpailukykyä. 20.6.2001. Valtiovarainministeriö tiedottaa. 72/2001.
- Valtiovarainministeriö. 2002.** Lisää pontta julkisten palvelujen kehittämiseen. 22.1.2002. Valtiovarainministeriö tiedottaa. 7/2002.
- Varis, T. 1999.** Yhteisöviestinnän uudet tuulet. Verkottunut yhteisöviestintä - koulutusohjelma. Teknillinen korkeakoulu. Luento 18.1.1999.
- Wallin, T. 2000.** Käyttäjien mielipiteitä kotisivustostamme. Kotisivubarometrin 1999 raportti. Valtiokonttori. Moniste.