



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

YLEMPI AMK-TUTKINTO

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**Intranet  
organisaatioviestinnän muutosvälineenä**

**Marja-Leena Rautaparta-Ojala**

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
11/2006  
Työn ohjaaja: Milja Valtonen

TAMPERE 2006

1	Johdanto .....	4
1.1	Kehittämishankkeen tausta .....	4
1.2	Tavoitteet.....	6
1.3	Metodologia.....	7
1.4	Kehittämishankkeen eteneminen .....	8
2	Kehittämishankkeen keskeiset käsitteet .....	11
2.1	Sähköinen viestintä .....	11
2.2	Oppilaitosympäristö .....	11
2.3	Sähköinen viestintä johtamisen välineenä.....	12
2.4	Käsitteiden välinen suhde.....	13
3	Sähköinen viestintä oppilaitoksessa .....	14
3.1	Tietoverkkojen hyödyntäminen oppilaitoksessa, .....	15
	käyttäjätutkimus.....	15
3.2	Tutkimuskohteen valinta.....	15
3.2	e-Lomakkeen rakenne.....	16
3.2.1	Oppilaitoksen sisäiset tietojärjestelmät ja niiden vastaavuus käytännön tarpeisiin .....	17
3.2.2	Odotukset sisäiselle tietojärjestelmälle ja sen kehittämiseksi .....	17
4	Sisäisen viestinnän sähköistäminen muutosprosessina .....	20
4.1	Sähköisestä viestinnästä tavoiteltavat hyödyt .....	22
4.1.1	Sähköinen viestintä johtamisen välineenä .....	23
4.1.2	Sähköinen viestintä ja yhteisöllisyys .....	25
4.1.3	Laatuintranet.....	27
4.2	Viestinnän sähköistämisen edellytykset .....	29
4.2.1	Henkilöstön motivointi muutokseen .....	30
4.2.2	Johdon sitoutuminen.....	32
4.2.3	Kehittämishankkeen hallinta .....	34
4.3	Sähköistytävä yritys –muuttuva kulttuuri .....	36
4.3.1	Intranet -henkilöstön sähköinen pelikenttä.....	37
4.3.1	Pukukoppi – valmentajan mahdollisuus luoda oikeat strategiat menestykseen ja palautteen antamiseen joukkueelleen.....	40
5	Sähköisen viestinnän käyttöönotto.....	43
5.1	Tutkimuskohteen valinta.....	43
5.2	e-Lomakkeen valinta .....	43
5.2.1	Intranetin vastaavuus annettuihin odotuksiin .....	44
5.2.2	Kehittämiskohteiden arviointi .....	45
6	Päätelmät.....	47
6.1	Johtopäätökset ja yhteenveto.....	47
6.2	Kehittämismahdollisuudet.....	49
7	Lähteet.....	52
8	Liitteet	
	Kysely 1	
	Kysely 2	



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## Y L E M P I A M K - T U T K I N T O

---

<b>Tekijä:</b>	Marja-Leena Rautaparta-Ojala	
<b>Koulutusohjelma:</b>	Yrittäjyyden ja liiketoiminnan koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi:</b>	Intranet organisaatioviestinnän muutosvälineenä	
<b>Title in English:</b>	Intranet as a means of changing organizational communication	
<b>Työn valmistumis- kuukausi ja vuosi</b>	marraskuu 2006	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Milja Valtonen	<b>Sivumäärä:</b> 53

---

### TIIVISTELMÄ

Tämä tapaustutkimus on kuvaus yksityisen oppilaitoksen sisäisen viestinnän kehittämishankkeesta. Tutkimuksessa muodostettavan viitekehysten mukaisesti sisäisen viestinnän kehittämishankkeessa on kaksi ulottuvuutta. Teknologisella ulottuvuudella tarkoitetaan intranetin arkkitehtuurin ja sopivan teknologian kehittämistä ja käyttöönottoa. Toinen ulottuvuus, oppilaitoksen muutos, tarkoittaa viestintä- ja johtamiskulttuurissa, laajemmin koko organisaatiokulttuurissa tapahtuvaa muutosta. Tähän ulottuvuuteen kuuluvat sekä muutoksen suunnittelu ennen hankkeen käynnistämistä että sähköistämisen myötä syntyneet muutokset. Tutkimuksella pyritään selvittämään, voiko teknologian kehittämisellä tukea toiminnan laajempaa kehitystä. Oppilaitoksen viestintäkulttuurin muutos jättää siten teknologisen ulottuvuuden varjoonsa.

Tutkimustyön teoreettinen viitekehys rakentuu sille, miten tietoa luodaan ja miten hiljaisesta tiedosta muodostuu organisaation yhteistä, eksplisiittistä tietoa. Tietojohtamisen ja asiantuntijaorganisaation erityispiirteet ja muutosjohtamisen teoriat ovat tutkimuksen kantavina teorioina. Tutkijan oma kokemus henkilöstö- ja projektijohtamisesta on nähtävissä sekä kehittämishankkeen kuvauksessa että käytännön toteutuksessa konsultoivana kehittämiss ryhmän jäsenenä. Tutkimus ja raportti syntyvät tiiviissä käytännön ja teorian vuorovaikutuksessa tutkijan tehdessä interventioita tutkimusmetodinä

Konstruktiiivinen tutkimus metodina ja koko työyhteisön aktiivinen rooli tutkimuksen mahdollistajana tuottivat hyvän pohjan konstruktion mallintamiselle. Konstruktiossa sisäisen viestinnän sähköistämishankkeen kautta tutkitaan organisaation viestinnässä ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaa muutosta. Tämä ulottuvuus kuvaa sitä, kuinka johto voi halutessaan käyttää teknologista välinettä organisaatiossa muutosjohtamisen välikappaleena.

---

**Avainsanat:** viestintäkulttuuri, sähköinen viestintä, hiljainen tieto, muutosjohtaminen, intranet

# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Tämä työ on kuvaus yksityisen oppilaitoksen sisäisen viestinnän kehittämisprojektista. Oppilaitoksen perustehtävä on tarjota ajantasaista, laadukasta ja parhaimmillaan elinkeinoelämän muutosta ennakoivaa osaamista. Aikuinen opiskelija on vaativa ja kriittinen asiakas, joka kykenee itsenäisesti vertailemaan ja valikoimaan opetuspalvelujen tarjoajien välillä. Opetushallitus on asettanut aikuis-koulutusta tarjoaville ammatillisille oppilaitoksille elinkeinoelämän kehittämis- ja palvelutehtävän. Tavoitteena on uudistaa yhteistyön toimintamalleja lisätä ammatillisen aikuiskoulutuksen joustavuutta sekä työelämän palvelumalleja yleensä.

Ammatillinen aikuiskoulutus lisääntyy väestön ikääntymisen ja siitä seuraavan ammattitaitoisen työvoimapulan seurauksena. Elinkeinoelämä hakee uusia toimintamalleja työvoiman kouluttamiseen ja sitouttamiseen. Oppilaitosympäristössä sosiaalisia ja ympäristön aiheuttamia paineita aiheuttaa kova kilpailu opiskelijoista ja toiminnan valtionosuuksista sekä muusta rahoituksesta. Taulukko 1 kuvaa väestön ikääntymistä vuoteen 2010 mennessä.

Taulukko1. (Opetusministeriön julkaisuja 2004:6)

### Väestömuutokset kaudella 2000–2020

	2000	2010	2020
Alle 15-vuotiaat	936 300	851 500	832 900
Työikäinen väestö			
• 15–55-vuotiaat	900 600	2 715 700	2 549 800
• 55–64-vuotiaat	567 000	785 700	716 800
• Yli 64-vuotiaat	777 200	915 100	1 217 800
Yhteensä	5 181 100	5 268 000	5 317 300

Maahanmuuttajien ja ulkomaalaissyntyisen työvoiman koulutustarve lisääntyy ja ulkomailla syntyneiden määrä nousisi vuoteen 2010 mennessä noin 130 000 hengestä noin 200 000 henkeen. Euroopan unionin laajentumisen myötä nettomaahanmuuton arvioidaan kasvavan niin, että vuonna 2020 ulkomailla syntyneiden määrä olisi jo noin 300 000. (Opetusministeriön julkaisuja 2004:6: 10 -11.)

---

Väestökehityksestä aiheutuva työvoiman saannin vaikeutuminen edellyttää koulutusjärjestelmän tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamista, koko nuorisoikäluokan kouluttamista peruskoulun ja lukion jälkeisessä ammatillisesti suuntautuneessa koulutuksessa, aikuisen työvoiman ammattitaidon ja osaamisen tason parantamista, aikuiskoulutuspalvelujen lisäämistä ja maahanmuuttajien työvoimaan rekrytoinnin parantamista.

Koulutuspalvelujen tuottajien välinen kilpailu kiristyy samalla kun oppilaitokset joutuvat etsimään kustannustehokkaita toimintamalleja. Osa ammatillisista oppilaitoksista hakee ratkaisua liittymällä alueellisiin koulutuskonserneihin. Raportissa kuvattu yksityinen oppilaitos pyrkii etsimään kilpailuetua pienenä itsenäisenä ja oppilaitoksena joustavuudesta, organisaatiossa olevan osaamisen tehokkaasta hyödyntämisestä ja jatkuvasta toiminnan kehittämisestä yhdessä elinkeinoelämän ja asiakkaiden kanssa. Tästä näkökulmasta tarkasteluna tehokas sisäinen viestintä ja organisaatioälyn hyödyntäminen on kriittinen menestystekijä.

Oppilaitoksen sisäinen viestintä on aiemmin toteutettu lähinnä viikokopalavereissa, sähköpostilla ja puhelinsoitoilla. Kaikille yhteinen sähköinen materiaali on verkossa, yhteisessä kansiossa kaikkien saatavilla, mutta ilmeisen vähän hyödynnettyä. Tämä on johtanut siihen, että sama tieto on tallennettuna päällekkäin ja useaan kertaan. Koska hajallaan olevan tiedon päivittäminen on jäänyt henkilöstön omalle vastuulle, osa tiedosta on vanhentunut ja samasta tiedostosta löytyy useita versioita. Johtamisen kannalta ja laadunhallinnan näkökulmasta on välttämätöntä löytää uusi sisäisen viestinnän muoto. Pelkkä viestinnän sähköinen, hallittu uudistaminen ei sinällään ole ratkaisu organisaation kilpailukykyyn ja tehokkuuden parantamiseksi, vaan toimintatapoja on tarkasteltava laajemmin. Uudet sähköisen viestinnän ratkaisut vaikuttavat myös organisaation toimintaan ja rakenteeseen. Muutospaine koskettaa siten myös johtamistapaa ja tiedonhallintaa yleensä. Avoimessa asiantuntijaorganisaatiossa on odotettavissa myös eriasteista muutosvastarintaa.

Onko sähköinen viestintä ratkaisu organisaation tietovirtojen ja toiminnan laadun hallintaan ja parantamiseen? On haastavaa olla mukana muutoksessa, joka antaa mahdollisuuden luoda uudenlaisia toimintaa ja tarkastella sen vaikutusta henkilöstö- ja tietojohdaminen näkökulmasta. Oman merkittävän lisäarvon uusi viestinnän malli voi tuoda myös organisaation vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin. Oppilaitoksen organisaation historia on värikäs ja osittain vanhat henkilösuhteissa olevat ristiriidat, epäluulot ja keskinäisen valankäytön jäänteet ovat vielä näkyvissä. On mielenkiintoista nähdä, vaikuttaako sisäinen viestintä tiedonkulkuun ja pystyykö se tukemaan uudenlaisia henkilöstön toimintamalleja.

---

## 1.2 Tavoitteet

Tutkimusongelman ja raportin rajaus voidaan kuvata tiivistetysti kahden kysymyksen avulla:

- Millainen sähköisen viestinnän on oltava, että tietointensiivinen asiantuntijaorganisaatio innostuu siitä ja ottaa sen aidosti työvälineekseen?
- Miten Intranet voi parhaimmillaan tukea johtamista?

Ensimmäinen kysymys nostaa esille ajatuksia ja odotuksia viestintäkulttuurin muutoksesta intranetin käyttöönoton myötä. Voiko sähköinen viestintäkanava olla avain organisaatiokulttuurin uudistustyössä? Viestinnän on kohdattava henkilöstö kahdella tasolla, yksilöinä ja yhteisönä. Yksilön näkökulmasta tarvitaan omakohtaista oivallusta, jonka myötä ihminen hyväksyy tiedon erityisen merkityksen omalta kannaltaan: ”Tämä ei olekaan yleistä teoriaa, tällä jutulla on merkitystä minulle henkilökohtaisesti.” Merkittävä oivallus tai ahaa-elämys aiheuttaa usein tunnereaktion, joskus suoranaisen tunneryöpyn. Oivallus luon näin edellytyksiä asian sisäistymiselle. Ihminen on silloin omaksunut asian ja on vakuuttunut siitä. Hänestä on tullut sisäisesti ohjautuva. (Langinvainio 1999: 28.) Organisaatiokulttuuri, henkilöstön tapa toimia, on yksilöiden välistä vuorovaikutusta ja tämän vuorovaikutuksen kehittäminen uudella työkalulla on tutkimuksen päätavoite. Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin organisaation sisäisen viestinnän kehittämiseen ja sen vaikutukset asiakkuuden hallintaan ja asiakastytyväisyyteen jää tutkimuksen ulkopuolelle.

Johtaminen on osa edellä mainittua henkilöstön vuorovaikutusta. Miten viestintää tulisi kehittää, jotta se palvelisi myös johtamisen tavoitteita. Olemassa olevat visio ja yrityksen arvot ovat tärkeä osa sisäistä viestintää suunniteltaessa. Johtamisen tavoitteita ovat yhteishengen kasvattaminen, sellaisen sosiaalisen ympäristön rakentaminen, jossa organisaatiossa oleva aktiivisuus, positiivisuus ja sosiaalinen pelisilmä saavat tilaa. Luonnollisesti johtamisen tavoitteena on myös kehittäminen ja kehittyminen. Johtamisen tavoitteiden saavuttamista ja onnistumista mitataan tutkimuksen etenemisen myötä. Tutkimus kulkee käsi kädessä muutosjohtamisen ja tietojohdamisen kanssa.

Liiketoiminnan sähköistämistä voidaan ajatella olevan kahden tasoista. Laajemmalla tasolla kehitetään koko yrityksen sähköistä liiketoimintaa ja kehitys koskettaa pitkälti kaikkia toimintoja. Toisen kehittämisen tason muodostavat yksittäiset projektit ja kehittämissankkeet. (Chaffey 2002: 380 - 383; 2004: 426 - 427). Tämä tutkimustyön kohteena on siten vain Intranetin suunnittelu, kehitystyö ja käyttöönotto vaihe. Sähköistämistä kuvataan yrityksen sisäisenä il-

---

miönä, eikä tutkimuksessa käsitellä yrityksen toimintaympäristöä. Tutkimusnäkökulma on kuvata oppilaitoksen organisaation hallittu toimintatavan ja johtamisen käytänteiden muutos Intranetin käyttöönoton yhteydessä.

### **1.3 Metodologia**

Koska kyseessä on empiirinen tutkimus ja yhtä organisaatiota varten suunnattu case-tutkimus, soveltuu konstruktiiivinen tutkimusote tilanteeseen erinomaisesti. Kyseessä on aito organisaation viestinnällinen ongelma, joka pyritään ratkaisemaan ja samalla tuottamaan käytännön kontribuutiota. Tutkimus ja raportti syntyvät tiiviissä käytännön ja teorian vuorovaikutuksessa tutkijan tehdessä interventioita tutkimusmetodina. Tutkimus sisältää kaksi organisaatiolle osoitettua e-lomakekyselyä ja henkilöstöhaastattelun kyselyn tukena. Lisäksi tutkija osallistuu Intranetin kehittämissryhmään jäsenenä ja voi sitä kautta havainnoida kehitystyön etenemistä.

Tässä tutkimuksessa konstruktio on se menetelmä, jolla Intranetin suunnittelu ja evaluointi toteutetaan. Konstruktiiivisella tutkimuksella haetaan tietoa konstruktion evaluoinnin onnistumisesta; tehostaako Intranet organisaatiossa olevan osaamisen hyödyntämistä yhteisöllisyyttä paremmin kuin käytössä olevat menetelmät. Toinen arvioitava pääkohta on, tukeeko Intranet johtamisen tavoitteiden toteutumista tehokkaammin kuin olemassa olevat viestinnälliset metodit. Tutkimuksen avulla voidaan havainnoida myös sitä, vaikuttaako aktiivinen tiedottaminen ja henkilöstön mukaan ottaminen kehitystyöhön valmiin Intranetin käyttöön tai mahdolliseen muutosvastarintaan.

Tässä tutkimuksessa pragmaattinen totuustesti tulee tehdyksi, kun kehitettyä uutta konstruktia yritetään hyödyntää ja kokeilusta saadaan palautetta suoraan käyttäjiltä. Tavoitteena on, että tutkimuksen aikana käyttöön otettava Intranet on käyttäjilleen merkityksellinen, helppokäyttöinen ja hyödyllinen. Konstruktion rakentamisessa on tärkeää sitoa se aikaisempaan teoriaan, mikä on yksi keskeinen ero pohdittaessa konstruktiiivisen tutkimuksen ja konsultoinnin välistä rajapintaa. Tämä asettaa tutkijalle haasteen hankkia laaja-alaista teoreettista tietoa organisaatioviestinnästä, tietovirroista ja tietosä sekä muutosjohtamisesta työnsä tueksi.

Taulukko2 (March &amp; Smith, 1995)

KONSTRUKTIOPROSESSI				
	Rakentaminen	Arviointi	Teoretisointi	Perustelu
<b>Konstruktio</b>	Saadaanko Intranetin perusrakenteet koottua? <b>A</b>	Miten hyvin perusrakenteet toimivat? <b>B</b>	Miksi perusrakenteet toimivat? <b>C</b>	Ovatko perusrakenteet hyviä? <b>D</b>
<b>Malli</b>	Voidaanko arkkitehtuuria mallintaa? <b>E</b>	Kuinka hyvin konstruktioit saadaan mallinnettu? <b>F</b>	Kuinka hyvin malli toimii? <b>G</b>	Kuinka hyvin malli toimii ympäristössään? <b>H</b>
<b>Metodi</b>	Voidaanko vaiheistaa? <b>I</b>	Onko metodi kattava? <b>J</b>	Millä tavoin metodi toimii? <b>K</b>	Onko metodi käyttökelpoinen? <b>L</b>
<b>Implementaatio</b>	Voidaanko mallintaa? <b>M</b>	Miten voidaan arvioida? <b>N</b>	Kuinka hyvin toteutus toimii? <b>O</b>	Onko lopputulos toimiva käytännössä? <b>P</b>

Edellä oleva konstruktivistisista matriisista kuvaava taulukko 2 ilmentää tutkimuksen rakennetta. Vaikka tutkimus rakentuu Intranetin suunnittelun ja käyttöönoton varaan, on varsinainen tutkimuskohde siis prosessin aikana tapahtuva muutos organisaatiossa ja johtamiskäytännön kehittämisessä. Kehittämishankkeeseen lähdeittäessä tutkijalla on vahva usko siitä, että viestinnän sähköistäminen on toteutettava yhteisöllisenä ja henkilöstöä osallistavana laajana kokonaisuutena, joka on suunniteltava huolellisesti sekä arkkitehtuurin että viestinnän näkökulmasta. Hankkeessa kuvatus oppilaitoksen viestintäkulttuuria on yritetty kehittää viimeiset viisi vuotta monella eri menetelmällä, jopa vapaaehtoista pakkoakin kokeillen, mutta aina kehnoin tuloksin. Sähköisen viestinnän kehittämiseen ei ole ollut aikaa, eikä kukaan ole nähnyt sitä avaimena viestintäkulttuurin uudistamiseksi. Tutkijan näkemys on, että viestintä edellyttää välineitä ja välineet ovat turhia, ellei niitä käytetä. Eli rinnakkain toteutettuna viestintä kehittyy välineen avulla ja väline kehittyy viestinnän avulla.

## 1.4 Kehittämishankkeen eteneminen

Tutkimus etenee edellisessä luvussa kuvatus konstruktio-prosessin mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin hankkimaan tietoa olemassa olevasta toimintamallista ja siihen liittyvistä näkökulmista. Rinnalla pyrittiin hakemaan tutkimustietoa jo olemassa olevien viestintäratkaisuiden toimivuudesta ja rakentamaan teoreettinen viitekehys tutkimuksen tueksi. Olemassa olevan sisäisen viestinnän mallin toimivuutta ja puutteita hyväksi käyttäen luotiin tutkimuksen toisessa vaiheessa henkilöstön kanssa yhteistyössä uusi arkkitehtuuri, jota arvioidaan ja joka implementoidaan organisaation työ-



---

kaluksi tutkimuksen kolmannessa vaiheessa. Intranetin evaluointi henkilöstön avulla mittaa tutkimuksen aikaansaannoksen onnistumista. Viimeinen, tutkimuksen kolmas vaihe kehittämishankkeessa on onnistumisen arviointi ja mahdollisten jatkokehittämiskohteiden kirjaaminen.

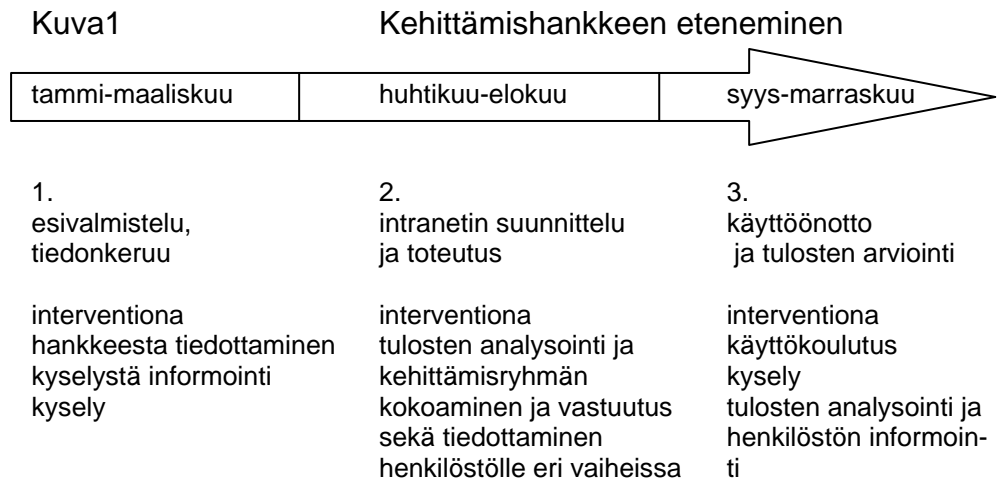
Kehittämishanke on sidottava myös aikaan. Liian pitkäksi venyvät kehittämishankkeet menettävät uskottavuutensa. Henkilöstön mielenkiinnon ylläpitämiseksi on tärkeää asettaa välitavoitteita ja huolehtia, että hankkeen etenemisestä ja myös mahdollisista vastoin-käymisistä tiedotetaan säännöllisesti.

Tämä hanke jaettiin kolmeen toisiaan seuraavaan osaan (Kuva1). Hankkeen ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli laatia suunnitelma hankkeen etenemisestä ja kerätä tietoa organisaation viestintäkulttuurista ja siihen liittyvistä ilmiöistä. Kehittämishankkeen esivalmistelu alkoi vuoden 2006 alussa ja ensimmäisen vaiheen oli määrä olla valmis maaliskuussa. Ensimmäiseen vaiheeseen sisältyi e-lomakekysely (Liite 1) ja tulosten analysointi sekä täydentävä haastattelu.

Toisen vaiheen, intranetin arkkitehtuurin ja sisällön varsinainen suunnittelu ja toteutus ajoittui kesälomakauden molemmin puolin. Ensimmäisen kyselyn tulokset avattiin koko henkilöstölle samalla, kun kehittämisryhmän tehtävistä ja tavoitteista kerrottiin heti, kun tulokset saatiin analysoitua. Toteutuksen kannalta ajoitus oli tarkkaan harkittu, sillä henkilöstö saattoi keskittyä hankkeeseen paremmin, kun oppilaat olivat jo lomalla henkilöstön vielä tehdessä työtään. Kehittämisryhmän ajankäyttöä ja vuoropuhelua muun henkilöstön kanssa lisättiin ja pidettiin yllä aktiivisesti. Intranetin edistymisestä kerrottiin joka viikko henkilöstöpalaverissa. Henkilöstöllä oli mahdollisuus tutustua intranetin edistymiseen aina halutessaan ja kehittämisryhmän kokoontumisen olivat myös avoimia ja niistä tiedotettiin koko henkilöstölle.

Intranetin perusrakenne esiteltiin kesäloman jälkeen, elokuun alussa, jolloin henkilöstö sai antaa palautetta sekä visuaalisesta ulkoasusta että sivujen sekä linkkien toimivuudesta. Avoimen palautekeskustelun jälkeen toteutusta kehiteltiin ja intranet valmistui koe-käyttöön syyskuussa. Koko henkilökunnalle suunnattu opastus toteutettiin työvelvoitteena, eli kaikilla oli mahdollisuus tulla paikalle. Tilaisuudessa annettiin lyhyt käyttäjäkoulutus ja samalla kerrottiin tulossa olevasta e-lomakekyselystä, jonka avulla voi antaa palautetta intranetista ja tehdä kehittämisohjeita. Toinen, käyttäjäko-kemuksia kartoittanut kysely ajoittui lokakuun alkuun.

kolmas tutkimuksen vaihe, kehittämishankkeen tulosten arviointi ajoittui siten vuoden lopulle. Näin koko tutkimus kesti vajaan kalenterivuoden. Tämän kaltainen kehittämishanke on alku, sillä sisäinen viestintä ei koskaan ole täydellistä, sähköiseen ympäristöön ohjattunakaan.



Yhtä tärkeää, kuin henkilöstön, eli intranetin käyttäjien mielenkiinnon ylläpitäminen hankkeen edetessä, on hankkeen kokonaishallinta. Tutkijan rooliin heittäytyminen yhtenä kehittämissyhmän jäsenenä on iso haaste. Objektiiisuuden ylläpitäminen ja tilan antaminen toimijoille on muistettava samalla kun on osattava ja uskallettava puuttua, pysäyttää ja antaa vauhtia. Tutkija on katalyytti, joka tekee kehittämishankkeesta mahdollisen, saa osalliset toimimaan keskenään, mutta ei näy eikä kuulu, vaikka on aina läsnä.

---

## 2 Kehittämishankkeen keskeiset käsitteet

Sisäisen viestinnän kehittäminen organisaatiossa on laaja ja vaikuttavuudeltaan merkittävä hanke. Tehtävässä onnistuminen edellyttää laaja-alaista näkemystä viestinnästä yleensä. Ilman kokemusta henkilöstöjohtamisesta, organisaatioviestinnästä, sähköisestä liiketoiminnasta ei tämän kaltaiseen hankkeeseen kannata myöskään lähteä. Tässä tutkimuksessa aihealue on rajattu nimenomaisesti tätä oppilaitosympäristössä, tietointensiivisessä asiantuntijaorganisaatiossa toteutettavaa projektia tukevaksi.

### 2.1 Sähköinen viestintä

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko, joka hyödyntää samaa teknologiaa kuin Internet. Ekstranetissä taas kyse on siitä, että organisaatio päästää tietyille sivuilleen internetissä vain rajatun käyttäjäryhmän tai että se avaa tietyn osan intranetistään myös joillekin organisaation ulkopuolisille käyttäjille. Tässä tutkimuksessa käsitelty sähköinen viestintä siirtyy yhteisestä kansioista ja organisaatiossa hajallaan olevasta tietomassasta intranetiin.

### 2.2 Oppilaitosympäristö

Oppilaitosympäristön sisäinen viestintä on tämän tutkimuksen keskiössä. Tietointensiivinen asiantuntijaorganisaatio haastaa viestinnän ja siihen käytettävät välineet ja kanavat. Tiedonhankinnan ammattilaiset osaavat hakea sitä tietoa, mikä on heille henkilökohtaisesti tarpeellista. Informaation määrä on loputon ja kanavia tiedon hankintaan ja hallintaan on useita. Oppilaitosympäristössä työskenteleminen on erittäin itsenäistä ja opetushenkilöstö on perinteisesti hankkinut tarvittavan tiedon ja luonut opetusmateriaalia sekä työskennellyt muutoinkin pääsääntöisesti yksin. Viestinnän kannalta oppilaitosympäristö on haasteellinen jo senkin takia, että henkilöstön työaika ja työn tekemisen paikka vaihtelee usein. Hajallaan olevassa organisaatiossa kasvokkain tapahtuva henkilöstön välinen viestintä jää ohueksi ja sähköposti korvaa puhelinsoitot. Opettajien työaika työpaikalla alkaa usein silloin, kun opetus alkaa ja päättyy siihen, kun päivän tunnit on pidetty. Muu valmistelu ja arviointityö tehdään kotona, vaikka opettajanhuoneessa olisi hyvä työtila ja kollega vaihtamassa näkemyksiä. Tällaisen kulttuurin muuttaminen yhteisölliseksi, tiimissä tapahtuvaksi opetustyön suunnitteluksi ja toteuttamiseksi vie aikaa ja vaatii kärsivällisyyttä.

---

Väistämätön totuus on, että opettajat joutuvat jatkossa suunnittelemaan ja toteuttamaan opetusta sekä arvioimaan opiskelijoiden menestystä yhdessä. Tämä kulttuurin muutoksen tukeminen edellyttää uusien toimintamallien suunnittelua ja toteutusta yhdessä, mutta myös vanhoista malleista poisoppimista. Organisaation viestintä ja vuorovaikutus tarvitsee tuekseen myös uusia välineitä.

Muutoinkin kovia muutoksia kokenut organisaatio ja henkilövaihdosten rasittama työyhteisö on haasteellinen johdettava niin tässä kuin samaan aikaan toteutettavissa muissakin kehittämishankkeissa. Opetushenkilöstön innostaminen kehittämishankkeeseen edellyttää tutkijalta kykyä myydä hyötyjä. Ilman, että jokainen opettaja löytää hankkeesta jotain itselleen erinomaista, on turha aloittaa yhtään mitään. Osa innokkaista on aina valmiina kaikkeen, mutta on myös joukko niitä, jotka tuntuvat vastustavan kaikkea, mikä liittyy sanoiin kehittää, uudistaa, muuttaa. Niinpä tutkijallekin tulee kiusaus ajatella, että mitä sitä itse rimaansa nostaa, jos kerran alitsekään pääsee.

### **2.3 Sähköinen viestintä johtamisen välineenä**

Oppilaitosympäristössä johtaminen on ollut usein irrallista ja tapauskohtaista esimies-alaisvuorovaikutusta. Uudistuva yksityinen oppilaitos hakee toimintamalleja liike-elämästä ja pyrkii sitä kautta tehostamaan toimintaansa. Liike-elämä toimii asiakkaan ehdoilla ja johto huolehtii siitä, että asiakasrajapinnassa toiminta on laadukasta, tehokasta ja tuottavaa. Toimintaa mitataan, arvioidaan ja kehitetään. Viestinnän on oltava nopeaa, oikeaa ja hyvin johdettua. Johtamisella ja viestinnällä on niin paljon yhteistä, että niitä on lähes mahdotonta erottaa toisistaan. (Juholin 1999, s. 85.) Useissa tutkimuksissa mainitaan, että esimiesten ja johtajien työajasta noin 80 prosenttia on viestintää. Oppilaitosympäristössä opiskelijat ovat asiakkaita, opettajat toimivat asiakasrajapinnassa ja johdon on saatava tietoa siitä, miten hyvin asiakastytyväisyys toteutuu. Ammatillisen aikuiskoulutuksen pelastus on, että opetushenkilöstöllä on yleensä oman alansa elinkeinoelämän hyvä tuntemus ja he ymmärtävät roolinsa asiakaspalvelijoina.

Viestinnän johtaminen on strategista johtamista, valintoja yhteistyö- ja kohderyhmien, viestinnän tavoitteiden, sisältöjen, keinojen ja käytäntöjen osalta. Hyvä viestintästrategia myös määrittelee, mihin viestintää tarvitaan yhteisössä. Tutkimuksessa kuvatussa oppilaitoksessa viestinnällä tavoitellaan ensisijaisesti yhteisöllisyyden ja avoimuuden lisääntymistä sekä viestinnän vuorovaikutteisuutta. Sähköinen viestintä on strateginen johtamisen väline, jolla ulotetaan tehokkaasti ja laadukkaasti vastaanottajan ulottuville. Sähköinen viestintä mahdollistaa johdon viestintätehtävien hoitamisen hy-

---

vin laajasti. Johdon viestintätehtävistä mm. organisaation tehtävistä ja tavoitteista informointi, työtehtävien ja vastuiden määrittely, tulosten arviointi ja niistä informointi, tehtävien koordinointi, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen onnistuu suurelta osin myös Intranetin välityksellä.

On syytä muistaa, että viestintä johtamisen välineenä ei saa olla yksisuuntaista. Siksi myös sähköisen viestinnän on mahdollistettava aito kaksisuuntainen vuorovaikutus. Työyhteisön perusoletukset, kuten visio, arvot ja strategia ovat luontevasti mukana. Vaikka nämä tulevaisuuteen ulottuvat tavoitteet kirjataan usein juhlallisesti organisaation huoneentauluksi, niiden täytyisi olla mukana myös jokaisessa päätöksessä ja sitä seuraavassa viestissä. Johtamisen arkiasiat, kuten taloudellisesta tilanteesta kertominen, suunnitelmat, tavoitteet ja tulossa olevat muutokset sekä henkilöstön työviihtyvyyttä käsittelevät asiat ja henkilöstöpolitiikka sopivat hyvin sähköiseen muotoon puettaviksi, kunhan mahdollisuus aitoon vuorovaikutukseen säilyy. Jatkuvasti uudistuva henkilöstö on aina eri vaiheessa suhteessa organisaatioon. Tässä, niin kuin muissakin organisaation muutoshankkeissa, johdon on osattava käsitellä eri tavalla niitä, jotka ovat jo juurtuneet viestintäkulttuuriin kuin niitä, jota vasta tutustuvat siihen. Valitettavasti talon tavoille oppineiden tapoja on vaikeampi muuttaa kuin niiden, joilla ei ole vielä siteitä siihen. Intranet ei koskaan korvaa johtajaa, vaan on hyvä apu johtamistyössä. Tutkijan on kyettävä olemaan johdon ja henkilöstön välisenä linkkinä ja uskallettava tehdä aloitteita ja puuttua aina tarvittaessa.

## **2.4 Käsitteiden välinen suhde**

Tämän tutkimuksen perusoletus on, että hyvin suunniteltu ja toteutettu sähköinen viestintä tukee henkilöstön työviihtyvyyttä, lisää yhteisöllisyyttä ja viestintätyytyväisyyttä. Paraneva viestintä ja lisääntyvä yhteisöllisyys puolestaan tehostaa organisaatiossa olevan osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista. Osaaminen ja tiedon jalostaminen kehittyy. Oppilaitosympäristössä se on myös asiakastytyväisyyttä lisäävä tekijä, mikä johtaa kilpailuetuun kiristyvässä opiskelijarekrytointikilpailussa. Kaikki, mikä edistää organisaation toimintaa, yrityksen kilpailukykyä ja uudistumista, on myös johdon tavoite. Intranet on yksi viestinnän väline muiden joukossa, mutta onnistuessaan se tarjoaa monipuolisen arjen apuvälineen henkilöstölle ja on samalla oivallinen johtamisen työkalu.

### 3 Sähköinen viestintä oppilaitoksessa

#### - konstrukttiivinen tutkimus

Järjestelmäteorian mukaan organisaatio muodostuu itsenäisistä osista, jotka toimivat keskenään sopeutuakseen jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön saavuttaakseen tavoitteensa. Kaikki järjestelmän osat eli ihmiset, ryhmät, yksiköt, teknologia ym. ovat riippuvaisia toistaan. Yhdessä järjestelmän osassa tapahtuva muutos vaikuttaa muihin järjestelmän osiin. Viestintä toimii organisaation kaikilla tasoilla, organisaation sisällä ja sen ulkopuolisten ryhmien kanssa. (Kreps 1990: 93 - 96.) Kontingenssi- eli soviteteorian mukaan organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä, joiden tulee ympäristöönsä sopeutuen täyttää jäsentensä tarpeet. Näin ollen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa organisoida toimintaa, vaan on löydettävä juuri oikea ratkaisu erilaisille organisaatioille erilaisissa tilanteissa. On siis tunnettava kunkin organisaation ns. tilannetekijät, jotka vaikuttavat ratkaisuihin ja päätöksiin. (Juholin 1999: 51.) Henkilöstön suhtautuminen muutokseen sekä sähköisen viestinnän nykyinen käytön laajuus ja monipuolisuus on tunnettava ennen kehitysprojektin käynnistämistä. Viestinnän sähköistäminen edellyttää henkilöstöltä halua siirtyä uuteen viestintäkulttuuriin. Halua uudistua ei synny ilman omakohtaista tarvetta. Tämän tarpeen herättäminen on tutkimuksen edetessä huomioitava.

Tutkimuksen alkaessa oppilaitoksen sähköinen viestintä tapahtui lähinnä sähköpostin ja kaikille yhteisen verkossa olevan kansion avulla. Kansiossa oli tallennettuna erilaisia toimintaohjeita, lomakkeita ja mm. perehdyttämisen- ja työsuojelumateriaalit. Kansion käyttö oli vähäistä ja osa henkilöstöstä ei käyttänyt sitä juuri ollenkaan. Organisaatiossa oli ongelmana tiedonkulku yleensä. Viikoittainen henkilöstöpalaveri ja jokaiselle sähköpostiin lähetetty viikkotiedote toimivat ajankohtaisten asioiden viestinnän välineinä. Viestinnälliset ongelmat selittyivät osittain sillä, että henkilöstö työskentelee erillään ja osa henkilöstöstä käy työpaikalla epäsäännöllisesti.

Yhteiset lounas- ja kahvitauot toimivat työyhteistöviestinnän epävirallisina, mutta tehokkaina tilaisuuksina ja henkilöstö varmisteli asioita soittamalla ja käytäväkeskusteluissa. Merkillepantavaa on, että virallinen tiedonkulku ontui samalla kun epäviralliset ja usein tarpeettomat oletukset ja huhut liikkuvat erityisen tehokkaasti.

Intranet on henkilöstön työväline. Monissa yhteyksissä viestintä nähdään kaksijakoisena funktiona: toisaalta päiväkohtaisen informaation levittäjänä, toisaalta organisaation arvojen, vision ja strategian välittämisenä henkilöstölle. Onnistuneimmillaan nämä yhdistyvät. Kuten esim. yritys informoi konkreettisista suunnitelmistaan, se samalla toteaa niiden palvelevan yhteistä päämäärää ja strategiaa. (Juholin 1999: 54.)

---

Viestintä ja toiminnan organisointi sekä johtaminen ovat inhimillistä toimintaa, jota ei pidä erottaa toisistaan. Informointi on välittävä tekijä, joka liittyy viestinnän organisaatioon ja viestintä on sanomien keräämistä, lähettämistä ja tulkintaa niin, että ihmiset ymmärtävät, mitä organisaatiossa tapahtuu. (Juholin 1999: 54.)

### **3.1 Tietoverkkojen hyödyntäminen oppilaitoksessa, käyttäjätutkimus**

Tutkimuksen kannalta on olennaista selvittää, missä tilanteessa organisaation viestintä on ennen kehitysprojektin alkua. Yhtä olennaista on saada uuden Intranetin käyttäjät alun alkaen ymmärtämään, että he ovat kehittämisprojektin subjekteja eli aktiivisia toimijoita, objekti eli tekemisen kohde, on intranet. Kokemukseen perustuen valmiina annettu intranet jää vähälle käytölle tai se koetaan organisaatiota ohjaavana, jopa pakottavana teknologiana. Osallistaminen ja vastuuttaminen ovat tehokkaita muutosvastarinnan murttajia. Teknologia on ihmisiä varten, siksi sen on taivuttava niihin tarpeisiin, joita ihmiset sille asettavat. Näitä odotuksia ja tarpeita on kysyttävä käyttäjiltä, muutoin aitoa yhteyttä teknologiaan ei synny.

### **3.2 Tutkimuskohteen valinta**

Pieni työyhteisö on varmintä ottaa kokonaisuudessaan tutkimuskohteeksi, sillä sen jokainen toimija on viestinnän kannalta merkityksellinen. Mahdollisia lisäselvityksiä ja kehittämisprojektin toteuttamista varten valittiin henkilöstön joukosta myös kehittämisryhmä, jonka sai tehtäväkseen Intranetin suunnittelun ja toteutuksen. Ryhmään pyydettiin henkilöstöön kuuluvat sähköisen viestinnän parissa työtään tekeviä hallinnon ja tietohallinnon osaajat sekä edustajia kaikista organisaatioista ja ikäryhmistä. Ryhmään haettiin myös pitkän uran oppilaitoksessa tehneitä ja toisaalta uusimpia työntekijöitä. Ryhmän koko kasvoi, mutta tavoitteena oli, että samalla kaikki yksitoista henkilöä toimivat muutosagentteina ja tiedottavat kehittämishankkeen etenemisestä tehokkaasti muulle henkilöstölle. Tutkimuksen ensimmäisessä kyselyssä haettiin henkilöstön kokemuksia sähköisen viestinnän käyttökokemuksista ja odotuksia sähköisen viestinnän kehittämiselle ennen varsinaisen Intranetin suunnittelua. Kysely toteutettiin e-lomakkeella ja siitä informoitiin henkilöstöä viikkopalaverissa sekä muistutettiin sähköpostilla.

Oman erityispiirteensä kehittämishankkeen käynnistämävaiheessa ja tiedonkeruun menetelmästä päätettäessä toi henkilöstön ikärakenteen jakautuminen alle 30 vuotiaisiin aktiivisiin tietoverkkojen

---

käyttäjiin ja toisaalta yli 45 vuotiaisiin, vähän tietoverkkoja työssään hyödyntäviin. Lopulta koko henkilöstön yhteisessä palaverissa näytettiin vaihe vaiheelta, miten e-lomakkeeseen johtava linkki löytyy omasta sähköpostista ja miten lomakkeen saa avatuksi, miten se täytetään ja lähetetään eteenpäin. Samalla kerrottiin, intranetin käyttöönottoon liittyvät tavoitteet, millaisia tuloksia koko hankkeelta odotetaan ja mitä toimenpiteitä aiotaan toteuttaa hankkeen aikana. Informaatiotilaisuus toteutettiin siinä hengessä, että henkilöstön näkemys ja osaaminen ovat onnistumisen edellytys ja hanke on investointi parempaan tiedonkulkuun läpi henkilöstön.

### **3.2 e-Lomakkeen rakenne**

Intranetin sisällön kehittämisen kannalta oli tärkeää koota tietoa olemassa olevien sisäisten tietojärjestelmien toimivuudesta, käyttömukavuudesta ja hyödyllisyydestä. Pelkkä kyselylomake yksin ei vielä välttämättä vakuuta henkilöstä siitä, että heidän mielipiteensä todella vaikuttaa kehittämishankkeen lopputulokseen. Vakuuttaminen laskettiin kehittämisyhmän harteille. Heidät asetettiin tietyllä tavalla erityisvastuuseen hankkeen etenemisen suhteen ja heidän näkemyksillään täydennettiin kyselyn tuottamaa informaatiota sähköisen viestinnän lähtötilanteesta ennen hankkeen varsinaista käynnistämistä. Kehittämisyhmä arvioi yhteisesti keskustellen, millaista informaatiota henkilöstö tarvitsee arkityössään? Oppilaitosympäristössä lukujärjestykset, opetustilat, opetusmateriaali, kalenteri ja päiväkirja ovat jokapäiväisiä asioita. Nämä olivat helppoja ja selkeitä alueita tutkimuksen alkuun. Koska tutkimuksen toinen tavoite oli herättää henkilöstö pohtimaan mitä muuta he toivoisivat sähköiseltä viestinnältä, kysyttiin myös arvoista, aloitteista, palautteesta, työhyvinvointiin ja perehdyttämiseen liittyvistä aiheista, sekä vapaamuotoisesta keskustelu- ja viihdesisällöstä. Johtamisen näkökulmasta tärkeitä asioita ovat erilaiset käytännön ohjeet ja hallinnolliset lomakkeet sekä laadunhallinta. Myös nämä aihealueet sisällytettiin tutkimukseen.

Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten aktiivista tiedon haku verkosta oli ja kuinka usein siellä olevaa tietoa haettiin. Lisäksi pyrittiin selvittämään, mitä tietoja haettiin eniten ja mitä tietoja kaivattiin. Henkilöstön suhtautumista sähköiseen tiedonhakuun mitattiin kysymällä, kuinka helppoa verkkokansion käyttö on.

Tutkimuksen toinen, merkittävä kysymyssarja etsi vastauksia siihen, mitä yleisiä, hallinnollisia ja opetustyössä tarvittavia tietoja Intranetissä tulisi olla ja miten tärkeää kyseessä oleva tieto vastaajalle itselleen on. Kysymykset muotoiltiin asialistaksi ja viisiportainen arviointiasteikko liikkui välillä tarpeeton – välttämätön. Lisäksi jätettiin tilaa avoimille toivomuksille intranetin sisällöksi.



---

Testiryhmä arvioi lomakkeen selkeyttä ja toimivuutta sekä täyttöaikaa. Valmis e-lomake oli avoinna verkossa viikon ja siihen pääsi sähköpostilla koko henkilökunnalle lähetetyn linkin kautta.

### 3.2.1 Oppilaitoksen sisäiset tietojärjestelmät ja niiden vastaavuus käytännön tarpeisiin

Verkkokyselyllä haettiin tietoa siitä, miten henkilöstö hyödyntää verkossa olevaa tietoa tutkimushetkellä ja millaisia kokemuksia heille verkon käyttämisestä on syntynyt. Käyttäjryhmäkohtaiset erot haettiin taustatiedoilla siitä, mihin organisaation vastaaja kuului ja kuinka tuttua tai säännöllistä verkossa työskentely tai tiedonhaku on.

Oppilaitoksen henkilöstön käyttämä sähköinen informaatio oli vastaushetkellä verkossa kaikille yhteisessä kansiossa. Tietoa oli, mutta jäsentymättömänä ja liian monen valinnan ja vaiheen takana. Oli arkipäivää, että opettaja pyysi toimistos sihteeriä lähettämään täytettävän lomakkeen sähköpostin välityksellä itselleen, vaikka olisi pääsyt hakemaan sen saman tien yhteisestä verkkokansioista. Kansio oli saanut nimekseen X-files, mikä kuvastaa sarkastisesti käyttömukavuutta ja asiakirjojen löytämisen vaivattomuutta.

### 3.2.2 Odotukset sisäiselle tietojärjestelmälle ja sen kehittämiseksi

Vastausaktiivisuuden perusteella saattoi tehdä johtopäätöksen siitä, ketkä käyttävät sähköistä viestintää aktiivisimmin. Hallintohenkilöstöstä jokainen vastasi kyselyyn, kun taas opetushenkilöstön vastausaktiivisuus oli merkittävästi alhaisempi.

Kun e-lomakkeella saatu tutkimustulos kerrottiin henkilöstölle ja samalla annettiin mahdollisuus vapaasti kommentoida tuloksia ja ottaa kantaa vastausaktiivisuuteen, keskustelu kävi yllättävän vilkkaana ja kommentit olivat varsin yllättäviä: ”*No kun en ole noita kansioita oikein surffaillut ikinä, enkä tiedä koko Intranetistä, niin miten sitä tietää, mitä siltä toivoo.*” Toinen yllättävä kommentti oli se, että ”*Se on varmaan jo rehtorin kansliassa päätetty, mitä sinne laitetaan, turhaa vaivaa ja silmän lumetta nuo kyselyt vain meille.*”

Vastauksista saattoi päätellä, että osa henkilöstöstä oli vielä varsin kokematon sähköisen viestinnän ja laajemminkin informaatioteknologian hyödyntäjänä. Myös vanhat organisaation viestintätyytymättömyyttä ylläpitävät voimat näyttivät olevan edelleen olemassa.

---

Kehittämisprojektin kannalta olennainen tieto saatiin kuitenkin kerättyä ja intranetin suunnittelu saattoi alkaa. Mutta toteutustapaa ja tiedottamista kehitettiin ja kehittämisryhmän tiedotusvelvollisuutta korostettiin tutkimuksessa selkeästi esille tulleen toivomuksen mukaisesti. Kehittämisryhmän toiminta käynnistettiin ja sille annettiin varsin vapaat kädet muotoilla Intranetin arkkitehtuuria. Koska henkilöstön vastuksista heijastui myös käsitys, että organisaation johto on toteuttamassa vain omaa tavoitettaan, haettiin kehittämisryhmän toiminnan tueksi organisaation ulkopuolinen asiantuntija.

Henkilökyselyn ja haastattelujen tulokset avattiin kertaalleen kehittämisryhmälle ja niihin lisättiin Intranetiltä tavoiteltavat strategiset ja operatiiviset johdon tavoitteet. Kehittämisryhmä käytti kaksi työpäivää ns. luovaan vaiheeseen, jolla haettiin Intranetin rakennetta ja sisältöä. Työtä helpotti se, että kehittämisryhmä ei missään vaiheessa nähnyt ristiriitaa henkilöstön ja johdon odotuksissa Intranetin sisällölle tai toimintalogiikalle.

Avainsana oli luovuus ja yhdessä tekeminen. Ideointi tehtiin ryhmätyönä. Jokainen ryhmä tuotti sisältöideoita, jonka jälkeen kukin ryhmä arvioi ja kehitti edelleen jonkin muun ryhmän tuottamia ideoita. Arviointikriteerit olivat hyöty käytännössä, laatuvaikutus ja päivitettävyyys. Tämän jälkeen kukin ryhmä sai valita 10 mieleistään ideaa edelleen kehittämistä varten. Tässä vaiheessa ryhmät muotoiltiin uudelleen ja tehtäväksi tuli jalostaa jäljellä olevista ideoista kriteerien mukaan tärkeimmät ja toteuttamiskelpoisimmat (valituksi tuli 30 ideaa, joista valittiin sitten viiden ydinidean joukko, joille sovittiin toimenpiteet).

Ideointi oli varsin vapaata, mutta henkilökyselyn tulokset vaikuttivat taustalla. Lopulta kehittämisryhmä päätyi Intranetin rakenteessa joukkuepelin eri osa-alueisiin. Intranetistä tulisi henkilöstön sähköinen pelikenttä, jossa informaatio, sähköinen viestintä ja sähköinen liiketoiminta olisi puettu urheilulliseen asuun. Pelikenttä muodostuisi eri sivuista, jonne pääsisi etusivulta helposti linkkien kautta.

---

Sivujen otsikot ja aiheet olisi helppo ymmärtää kaikkien. Lopulta sivut nimettiin seuraavasti:

**Oppilaitos 2010** (johtaminen)

- visio ja arvot
- historia
- toimintakertomukset jne.

**Joukkueet**

- oppilaitoksen ydinprosessit
- jokaisen organisaation omat prosessit

**Pelaajat**

- henkilöstö

**Pelissäännöt**

- toimintaperiaatteet
- toimintaohjeet
- lomakkeet
- prosesseihin liittyvät ohjeistukset

**Pelivälineet**

- resurssit
- yhteistyöverkko
- projektit
- linkki verkko-opetusympäristöön
- linkki arviointiohjelman opettajasivuille

**Pelikentät**

- Yhteistyökumppanit
- Sidosryhmät ja hankkeet
- OPH
- Oppisopimuskoulutus

**Cheerleaders**

- Aloitelaatikko
- Kirpputori
- Keskusteluareena
- Henkilöstön virkistys- ja vapaa-ajan toiminta

Tämän jälkeen työryhmä alkoi työstää Intranetin sisältöä tarkemmin säännöllisissä suunnittelukokouksissa ja työn etenemisestä tiedotettiin säännöllisesti koko henkilöstölle. Pelikenttä-ajatus sai henkilöstön innostumaan intranetistä aivan uudella tavalla. Joukkuepelit ovat jokaiselle tuttu aihe, eikä sen ymmärtäminen vaadi laajaa ja syvällistä tietotekniikan hallintaa, vaan ainoastaan joukkueen toimintafilosofian ymmärtämistä. Yhtä yllättävä oli huomata, kuinka yhteinen innostuminen sähköisestä pelikentästä näkyi henkilöstön joukkuehengen välittömänä kasvuna, ennen kuin yhtäkään versiota pelikentästä oli esitelty. Henkilöstöllä oli mahdollisuus kertoa toiveistaan kenelle ryhmän jäsenelle tahansa ja jokaisen tiedotustilaisuuden yhteydessä annettiin tilaa vapaalle sanalle.

---

## 4 Sisäisen viestinnän sähköistäminen muutosprosessina

Nopeutuva muutosvauhti yritysten toimintaympäristössä ja toimintaympäristön laajentuminen osittain sähköisen liiketoiminnan ansiosta luo paineita kehittää sähköistä liiketoimintaa. Muutoksessa on pysyttävä mukana, mieluummin ennakoivalla kuin seuraavalla otteella. Paineita tulee markkinoilta, asiakkaiden vaatimustaso nousee, sosiaaliset ja ympäristön sekä teknologian tuomat paineet vaikeuttavat yritysten toimintaa ja kilpailukyvyn säilyttämistä entisestään. Jatkuvassa muutoksessa menestyä ainoastaan sellaiset yritykset, joilla on kyky reagoida muutokseen ja löytää nopeasti toimintaa vaikeuttavat ongelmat poistaakseen ne mahdollisimman pian. Menestyksen vaatimus on myös kyky tarttua mahdollisuuksiin rohkeasti ja ennakkoluulottomasti.

Yhteiskunnallisten rakenteiden muuttumisen myötä työn sisällöt muuttuvat kaikissa tehtävissä. Osaamisvaatimukset kasvavat. Tieto- ja viestintätekniikan hallinta on välttämätön osa kaikkia työtehtäviä. Myös kieli- ja viestintätaidot, yhteistyökyky ja luovuus ovat vaatimuksia, joiden merkitys kasvaa kaikissa ammateissa ja työtehtävissä. (Opetusministeriön julkaisuja 2004:6: 10 -11.) Opetushallitus edellyttää oppilaitoksilta uudistumista, verkko-opetuksen ja työelämälähtöisen opetuksen nopeaa kehittämistä ja sitoutumista EFQM laatujärjestelmään.

Oppilaitoksen tulee selviytyäkseen tästä kaikesta parantaa omia valmiuksiaan sähköisen liiketoiminnan kentällä. Käytännössä se tarkoittaa verkko-opetuksen kehittämistä perinteisen lähiopetuksen rinnalla, sähköistä dialogia työelämän kanssa ja tavanomaisen yrityksen taloushallinta- ja raportointikäytänteitä sähköisen viestinnän välineillä. Vaativa ja välitön tehtävä useilla oppilaitoksilla on laatujärjestelmän luominen ja käyttöönotto. Kun laatujärjestelmän kehittäminen aloitetaan samaan aikaan organisaation viestinnän sähköistämisen kanssa, kannattaa tarkastella, miten nämä kaksi laajaa hanketta voi yhdistää ja millaista synergiaetua sitä kautta on mahdollista saada.

Tästä näkökulmasta tarkasteltuna oppilaitos ei poikkea yrityksistä yleensä. Yritys voi paremmin vastata kohtaamiinsa paineisiin innovatiivisten keinojen avulla. Oppilaitos voi lähteä kehittämään omaa toimintaansa yksin, panostamalla informaatiojärjestelmiin, sähköiseen laadunhallintaan tai vaihtoehtoisesti verkostoitua ja jakaa kustannuksia muiden toimijoiden kanssa yhdessä. Koska oppilaitosten laatujärjestelmät ovat sidoksissa opetushallituksen asettamiin viitekehyksiin, lienee syytä pohtia myös verkostoitumisesta syntyviä hyötyjä.

---

Vaikka toiminnan laadun jatkuvaa parantamista ei suoranaisesti ole liitetty sähköiseen liiketoimintaan, on sen merkitys muistettava kilpailukyvyn säilymisen kannalta. Laatujärjestelmän kehittäminen ja ylläpitäminen on oppilaitokselle merkittävä edistysaskel kohti tavallisen yrityksen toiminnan ymmärtämistä. Oppilaitos tuottaa ammattilaisia ja asiantuntijoita liike-elämän eri tehtäviin. On absurdia olettaa, että tämän tehtävän voi täyttää, ellei tunne asiakaan tarpeita ja odotuksia. Oppilaitoksen on kyettävä tuottamaan opiskelijoilleen lisäarvoa, jolla he menestyvät työelämässä. Sähköistyvän liiketoiminnan ymmärtäminen on siten perinteisen opetustehtävän suorittamisen kannalta merkittävä muutos muiden uusien opetusmenetelmien ohella.

Muutosprosessissa oppilaitos pyrkii huomioimaan markkinoiden, sosiaaliset ja ympäristön sekä teknologiset paineet. Menestyäkseen tietointensiivinen yritys huomioi myös oman henkilöstönsä asiantuntijuuden, kyvykkyyden kehittyä, kehittää ja joustaa muutoksessa. Mikään sähköinen sovellus ei yksin riitä, ellei henkilöstö ole muutoksessa mukana. Eikä sähköinen viestinnän väline tai arkkitehtuuri ole strategia. Henkilöstön olisi voitava osallistua muutokseen kehittämällä tai uudistamalla prosesseja sähköiseen liiketoimintaan sopivaksi, rakentaa oman alansa asiantuntijana uusia toimivia verkostoja ja työelämäyhteyksiä sekä sitoutua laadulliseen jatkuvaan parantamiseen. Johdon tehtäväksi jäävät strategiset ratkaisut ja toiminnan koordinointi sekä valvonta. Nämä tehtävät kulkevat käsi kädessä sähköisen liiketoiminnan kanssa.

Prosessina sähköisen viestinnän suunnittelu, Intranetin arkkitehtuurin rakentaminen ja käyttöönotto uudistaa organisaation viestintäkulttuuria merkittävästi. Sähköisen viestinnän tulo organisaation merkittäväksi informaatiokanavaksi ja toimintaa ohjaavaksi sähköiseksi pelikentäksi ei tuo itsestään vastauksia olemassa oleviin ongelmiin. On pyrittävä luomaan vuoropuhelua organisaation läpi niin, että syntyy riittävä yhteisnäkemys, jossa ennen ristikkäisiltä näyttäneet asiat, (esim. opetus ja yhteisöllinen kehittämistyö) voidaan kytkeä hyödyllisellä tavalla toisiinsa. Yksilöiden kehittämisen sijaan organisaatiota kehitetään kokonaisuutena. Muutoksen toteuttamisessa eivät enää riitä pelkästään prosessitaidot, tarvitaan myös toiminnan sisältöön liittyviä taitoja. Pinnallisen muutoksen (rakenteen, ihmissuhteiden yms.) ohella tarvitaan syvällisiä, ajattelutapoihin liittyviä muutoksia. Muutoksen tavoitteena on luoda toivottua tulevaisuutta. (Esper 1990: 301 - 303.)

## 4.1 Sähköisestä viestinnästä tavoiteltavat hyödyt

Mitä hyötyä intranetin käyttöönotosta sisäisen viestinnän keskeisenä kanavana toivotaan? Yksinkertainen vastaus lienee tehokkaampaa ja laadukkaampaa tiedonkulkua organisaatiossa. Todellisuudessa projekti on laaja muutoshanke, jolla tavoitellaan organisaatiossa olevan osaamisen tehokkaampaa hyödyntämistä ja yhteisöllisyyden lisäämistä. Laadukkaan opetustyön tueksi haetaan uutta mallia opetusaineiston kehittämiseksi ja verkko-opetuksen laajentamiseksi kaikille koulutusaloille. Jotta opetushenkilöstö innostuisi ja sitoutuisi verkko-opetuksen kehittämiseen, uudelleen tapaan suunnitella ja toteuttaa opetusta tiimimäisesti, on kynnystä sähköisen välineen hyödyntämiseen madallettava. Oman sisäisen viestinnän sähköistämisen avulla pyritään lisäämään henkilöstön myönteistä suhtautumista verkossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen laajemmin. Kun henkilöstölle annetaan käyttökoulutusta uuteen intranetiin, esitellään samalla sivuilla olevat linkit verkko-oppimisympäristöön ja sen sisällön rakenne.

Oppilaitosympäristössä lähes kaikilla toimijoilla on tietyt sähköisen liiketoiminnan välineet ja toimintatavat käytössä. Tälle tasolle vietynekään sähköistymisestä ei sinänsä synny kilpailuetua, vaan tällöin on kyse pikemminkin aseman säilyttämisestä. Näin kaikki sähköisestä liiketoiminnasta saatavat hyödyt eivät ole suorina, vaan esimerkiksi onnistuneet www-sivut lisää tunnettuutta ja opiskelijoiden kiinnostuneisuutta oppilaitosta kohtaan. Hyvä sisäinen viestintä tukee palvelutehtävää ja edistää asiakastytyvää ja parantaa työilmapiiriä. Tämä johtaa yleensä myös siihen, että osaavan henkilöstön rekrytointi helpottuu. Kuvatussa oppilaitoksessa ensimmäinen sähköisen viestinnän laajempaa kehittämishanketta oli juuri uusien www-sivujen käyttöönotto ennen intranetin kehittämistä.

Päivittäisen opetustehtävän tarpeisiin saatava hyöty on suurimmillaan silloin, kun opettaja avatessaan Intranetin löytää sieltä kaikki arjen työvälineet. Intranetin rakennetta suunniteltaessa tähtiajatukseksi on "keep it simple". Päiväkirjan kuljettaminen luokasta toiseen loppuu ja poissaolojen seuranta sekä opettajien aihealueiden muistiin kirjaaminen helpottuu, kun päiväkirja löytyy jokaisesta luokasta omalta päätteeltä. Opetusmateriaalin voi avata videotykin kautta luokan nähtäväksi suoraan verkosta, ohjeistaa opiskelijat verkko-oppimisympäristöön tai syöttää arviointit samasta osoitteesta. Kalenteriin, viikko-ohjelmaan, uutisiin ja tiedotteisiin pääsy tapahtuu automaattisesti, kun opettaja kirjautuu omilla tunnuksillaan päätteelle. Turhaa juoksemista, kalvojen ja paperipinojen kopiointia näkee merkittävästi harvemmin. Intranetistä voi tehdä todellisen arjen apuvälineen.

---

Kustannustehokkuutta Intranet tuottaa materiaalikustannuksissa ja sähköinen viestintä ja tiedon jakaminen Intranetin kautta pienentää henkilöstökuluja. Hyvä teknologia onkin sellainen, joka tukee yrityksen valitsemaa tavoitetta ja auttaa yrityksen johtoa ja henkilöstöä saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Schlenker & Crocker 2003: 8 - 10.)

#### 4.1.1 Sähköinen viestintä johtamisen välineenä

Oppilaitoksessa johtaminen on jakautunut strategiseen ja operatiiviseen johtamistyöhön. Julkishallinnon organisaatioiden strategia on sisällöltään erilainen kuin yritysten. Keskeisin ero tulee siitä, että yritysten on toimittava omakatteisesti; ts. niiden tulee tuottaa toiminnallaan ylijäämää asiakaslisäarvon tuottamisen lisäksi. Julkisorganisaatiolla ei tätä tarvetta ole, eli niille riittää se, että ne toimivat tehokkaasti tuottaessaan perustehtävänsä mukaista lisäarvoa. Näin ollen näiden kahden perustyyppin välinen ero on selkeä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että jommankumman, julkisen tai yksityisen organisaation ohjaaminen olisi helpompaa tai vaikeampaa kuin toisen. Se tarkoittaa, että organisaatiot ovat erilaisia, ja siksi niiden johtamisessa ja strategiatyössä tulee kiinnittää huomiota eri seikkoihin. (Lindroos & Lohivesi 2004: 139.)

Palveluiden toteuttamisen ohjaus ja seuranta ovat monimutkaisempia kuin yksityisellä puolella, jossa palveluiden käyttäjä on aina samalla myös niiden maksaja. ”Asiakkaalle, eli loppukäyttäjälle ilmaisupalveluna tuotettujen julkispalvelujen tarve tuntuu monella sektorilla olevan pohjaton. Sellaista, mikä on ikään kuin ilmaista, käytetään eri tavalla kuin sellaista, josta joutuu myös itse maksamaan edes osan. (Lindroos & Lohivesi 2004: 141.) Tämän takia ammatillinen aikuiskoulutus on ryhtynyt perimään erilaisia maksuja ja priorisoimaan asiakkaitaan eri valintakriteereillä.

Opetushenkilöstön suhtautumista omaan työhönsä on perinteisesti kuvattu staattisena ja opetustyön tekemistä varsin autonomisena, itsenäisenä toimintana. Muutokset yhteiskunnassa ja lainsäädännössä ovat muokkaamassa opettajista ohjaajia ja valmentajia. Uusin opetushallituksen ammatillisille aikuiskoulutuksen tuottajille asetettu haaste on työelämän palvelu- ja kehittämistehtävä, jonka seurauksena opettaja voi toimia elinkeinoelämässä erilaisissa mm. erilaisissa konsultointitoimeksiannoissa. Muutos on merkittävä ja johdon on mietittävä resurssipanostuksia uudella tavalla.

Edellä mainittu muutos ammatillisen aikuiskoulutuksen tavoitteissa edellyttää erityisesti panostusta immateriaalisiin resursseihin. Henkilöstön osaaminen, tietojärjestelmät, organisaatorakenteet, yhteis-

---

työverkostot, johtamisjärjestelmät sekä organisaatiokulttuuri nousevat strategisesti tärkeiksi muutosjohtamisen alueiksi. (Lindroos & Lohivesi 2004: 141.)

Tutkimuksissa on poikkeuksetta tullut ilmi, että esimiehet yliarvioivat huomasti työntekijöiden tietämyksen organisaation menestystekijöistä. Syynä tähän on se, että esimiehillä on paljon enemmän taustatietoja kuin työntekijöillä ja usein he ovat olleet itse suunnittelemassa näitä tekijöitä. Sisäinen viestintä onkin perinteisesti hoidettu hyvin puutteellisesti kaikissa suomalaisissa organisaatioissa. (Gröönroos 2003: 160) Ei siis ihme, että tässäkin oppilaitoksessa usein kuuluu moitteita siitä, että johto tietää ja henkilöstö vain tekee, eikä sille koskaan kukaan kerro yhtään mitään.

Julkishallinnossa toimintaprosessien uudistaminen on avain tehokkuuden parantamiseen. Jatkuvasti kasvava työmäärä ja samanaikaiset henkilöstöresurssien leikkaukset muodostuvat nopeasti mahdottomaksi yhtälöksi. Yksinkertainen, jatkuva vauhdin lisääminen työkuorman kasvaessa ei ole pysyvä ratkaisu, sillä siitä seuraa ainoastaan henkilöstön uupuminen. Onkin todennäköistä, että tuottavuuden kasvattaminen toimintaprosessien uudistamisen avulla on käytännössä realistisin keino vastata haasteeseen. (Lindroos & Lohivesi 2004, s.150.) Esimerkiksi verkkopalveluja lisäämällä voidaan lisätä etäopetusta, ja tehostaa opetushenkilöstön ajankäyttöä. Sähköisillä tiedon siirroilla voitaisiin niin ikään hyödyntää samoja tietoja moneen tarkoitukseen jne. Yhden luukun periaate verkossa on hyvin toteutettuna paitsi asiakaspalvelulähtöistä, myös tuottajaorganisaation toimintaprosessien tehokkuuden kannalta usein hyvin tehokas tapa toteuttaa asioita. (Lindroos & Lohivesi 2004: 151.) Käytännön kokeiluna tutkija rakensi oman alansa opetusmateriaalia power point esityksiksi ja tallensi ne henkilöstön käyttämälle x-asemalle. Sähköpostilla tiedote, että materiaali on kaikkien käytettävissä ja jokainen saa halutessaan muokata aineistoa, kunhan jättää alkuperäisen aineiston kansioon ja tallentaa sinne myös muuttamansa tai oman aineiston pohjalta luomansa aineiston. Ajatukseksi se, että miksi kolme tai neljäkin opettajaa luo omat aineistonsa samasta oppiaineesta, kun voisi jakaa työtaakkansa. Yksinkertainen testi tuotti tulosta viikossa. Aineistoja käytti osittain tai kokonaan ainakin viisi opettajaa ja kaksi heistä antoi myös oman aineistonsa käyttöön. Uudet opettajat hurrasivat päästessään materiaaleihin käsiksi ja alkoivat kehittää niitä edelleen.

Operatiivisen johtamistyön kuormaa intranet vähentää tuntiseurannan siirtymisellä verkkoon, opetuksen laadun valvonta helpottuu opetustyön tiimiytymisen ja yhteisesti hyväksytyjen ja käytettyjen opetusmateriaalien myötä. Päivittäinen tiedonkulku nopeutuu ja on tasa-arvoista myös muilla paikkakunnilla työskentelevän henkilös-



---

tön näkökulmasta. Merkittävä hyöty Intranetin käyttöönotosta syntyy myös mm. opetushallitukselle ja tilastokeskukselle kerättävän tilastotiedon hallitsemisesta sähköisesti suoraan Intranetin avulla. Myös työtyytyväisyyden ja yhteisöllisyyden sekä viestintätyytyväisyyden parantumista tavoitellaan avoimemman ja nopeamman sekä hallitumman viestinnän avulla.

Kun organisaatio kykenee hyödyntämään työssään uusia välineitä on syntynyt myös uusia toimintamalleja. Johtamisen haaste sähköisen viestinnän hyödyntämisessä syntyy toiminnan kokonaishallinnasta. Mikään tekninen sovellus ei saa olla työyhteisöä määräävä, vaan muutoksen mahdollistaja ja konkreettinen väline. Yritys tarvitsee monenlaisia kyvykkyyksiä sähköistyäkseen. Ensinnäkin yrityksen ylimmän johdon on sitouduttava ja paneuduttava yrityksen sähköistämiseen ja omalla esimerkillään johdettava yrityksen henkilöstöä. Lisäksi yrityksellä on oltava osaavaa henkilöstöä, joka sitoutuu kehittämishankkeeseen ja on valmis muuttamaan vanhoja toimintatapojaan. Tämän lisäksi yrityksen on osattava asettaa tavoitteet, kartoittaa ja hankkia tarvittavat resurssit, löytää mittarit sekä seurata hankkeen etenemistä. (Chaffey 2002: 381.) Johdon tehtävä on innostaa henkilöstöä muutokseen omalla aktiivisella toiminnallisella esimerkillään. Samalla johto kykenee aktivoimaan organisaatiota muuhunkin muutokseen.

#### 4.1.2 Sähköinen viestintä ja yhteisöllisyys

Sähköisen viestinnän kehittämisen ja työyhteisön innostamisen kannalta on tärkeää, että heti kehittämishankkeen alussa kartoitetaan organisaation omat kompetenssit. On myös selvitettävä, riittävätkö nämä, vai onko niitä hankittava organisaation ulkopuolelta. Vaikka uudistumisen ja innovatiivisuuden on lähdettävä aina systeemin sisältä ja sisäisistä verkostoista, se palaa hyvin pian loppuun ilman aktiivista verkostoitumista ulkomaailmaan. (Grönroos 2003: 157.)

Kaikkien ei tarvitse olla kontaktissa kaikkiin. Kaikki ihmiset ovat joka tapauksessa vain muutaman askeleen päässä toistaan ja kaukaisempien kompetenssit ja informaatio ovat rikastuneet aivan lähellä oleviin. Kaikki työntekijät voivat olla teoreettisesti linkitettyjä toisiinsa, mutta he eivät ole todellisuudessa koskaan yhteydessä keskenään. Aivan kuten jokaisella, jolla on puhelin, on potentiaalinen linkki kaikkiin muihin puhelimen omistajiin maailmassa. Kontaktia ei koskaan synny, jos ihmiset eivät tunne toisiaan eivätkä tiedä, miten joku muu voisi olla heille avuksi tai hyödyksi. (Grönroos 2003: 157 - 159.)

---

Jotta organisaation inhimillinen pääoma saadaan koottua ja käyttöön, on huolehdittava kahdesta asiasta. Ensiksikin, organisaation toiminta ja tavoitteet on oltava selvillä. Valitettava tosiasia on nimittäin, että vitsiksi tarkoitettu lausahdus ”*en tiedä mitään – olen täällä vain töissä*”, on aivan arkipäivää useissa organisaatioissa. Kaikki tutkimukset osoittavat, että vain hyvin harvalla organisaation jäsenellä on selkeä kuva siitä, miten hänen oma organisaationsa toimii, mikä on sen tulevaisuudenvisio ja tavoitteet ja millä tavalla nämä tavoitteet aiotaan saavuttaa. (Grönroos 2003: 159.)

Jo organisaation tuloslaskelman ja varsinkin taseen tulkitseminen vaatii niin paljon koulutusta ja näkemystä, että sen ymmärtäminen onnistuu vain muutamalta organisaation jäseneltä. Sisäinen viestintä muodostaa suuren haasteen, mutta jos se laiminlyödään, ei voida odottaa työntekijöiden sitoutumista organisaation pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Eiväthän he tunne niitä. (Grönroos 2003: 160.) Tässäkin oppilaitoksessa johto piti aluksi kiinni siitä ajatuksesta, että henkilöstön ei edes tarvitse tietää taustalla olevia taloudellisia tunnuslukuja, riittää, kun heille kerrotaan toiminnan tavoitteet. Ei ihme, että henkilöstö ei voinut käsittää, miksi jokin heille tärkeä hankinta jäädettiin tai jotain heidän näkökulmasta käsittämättömän iso hanke käynnistettiin. Päätöksiä pidettiin lähinnä johdon mielivaltaisuuksena.

Toinen vaatimus on, että työntekijät tietävät, mitä organisaatio jo tietää. Työntekijällä voi olla selkeä ajatus siitä, mitä informaatiota tai tietoa nyt tarvittaisiin, mutta ei aavistustakaan, mistä sitä organisaation sisältä tulisi etsiä. (Grönroos 2003: 160.) Kaikille avoin, yhteinen tieto yhdistää, poistaa ennakkoluuloja ja vääriä käsityksiä. Parhaiden käytäntöjen kerääminen sähköiseen muotoon kaikkien käyttöön, edelleen jalostettaviksi lisää organisaatiossa olevaa osaamista ja syrjäyttää huonommat mallit. Tästä on elävänä näytteenä aiemmin kuvattu opetusaineiston tallentaminen yhteiseen asemaan kaikkien käytettäväksi.

Yhteisöllisyyden kannalta avoin viestintä parantaa työilmapiiriä ja lisää oppilaitoksen kannalta hyödyllistä keskustelua. Viestinnässä olevat aukot tai muuten epäloogiset kohdat on tapana täyttyä huhuilla, kuulopuheilla, juoruilla ja uskomuksilla. Mitä avoimempaa ja vastaanottajan kannalta ymmärrettävämpää viestintä on, sitä vähemmän jää tilaa huhuille ja väärinkäsityksille. (Grönroos 2003: 162.) Meillä suomalaisilla on kulttuurillinen tapa ongelmakeskeiseen, negatiiviseen ja pahansuopaan juoruiluun. Kun tilaa tälle viestinnälle jää organisaatiossa liikaa, syntyy kuppikuntia ja muita epävirallisia verkostoja, jotka ovat kohtalokkaita yhteisöllisyyden säilymisen kannalta. Siksi sisäinen viestintä olisi hoidettava tehokkaasti, avoimesti ja tasa-arvoisesti koko organisaatiolle.

---

Kehittämishankkeen haastetta ja sähköisen viestinnän avulla tavoiteltavaa muutosta oppilaitoksessa voi kuvata organisaation keskustelukulttuurin muuttamista debatoivasta dialogiseen. Vielä muutamia vuosia sitten oppilaitoksen keskustelu toimi kuten nollasummapelellä, jossa toinen on aina väärässä ja toinen oikeassa. Nyt hyvään alkuun pääsystä dialogista vuorovaikutusta ja yhteisymmärryksen etsimistä sekä erilaisten mielipiteiden kunnioittamista halutaan vahvistaa myös sähköisen viestinnän avulla.

Intranet voi parhaimmillaan olla todistamassa uutta yhteisöviestinnän paradigmaa: Vastuullisen ja vuorovaikutteisen yhteisöviestinnän mallia. Tässä mallissa systeemi on itseorganisoituvaa, tukee yhteisön ja yksilöiden kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista. Viestintä on yhdistävää ja innovoivaa yksilöiden ja yhteisöjen välillä. Viestintää tekevät kaikki, yksilöinä, tiimeinä, ammattilaisina ja konsultteina ja sen toimivuutta arvioidaan jatkuvasti. (Juholin 1999: 59.)

Kun sisäinen viestintä on hallittua ja tehokasta, täyttyy viestintä oikeilla asioilla. Vanha viisaus, mitä enemmän tietää, sitä vähemmän luulee, on tässä yhteydessä enemmän kuin totta

#### 4.1.3 Laatuintranet

Opetushallitus edellyttää, että kaikki ammatilliset aikuisoppilaitokset sitoutuvat EFQM -laatu järjestelmän mukaiseen laadunhallintaan ja ottavat järjestelmän käyttöön viimeistään vuonna 2007. Edessä on laaja, koko organisaation toimintaa koskeva muutos. Intranetin suunnittelu ja käyttöönotto koskettaa koko henkilöstöä ja on oivallinen ”sisäänajoväline” laajempaan laadunhallintaan. Toistaiseksi oppilaitoksen toiminnan laatua on mitattu sillä, kuinka moni opintonsa aloittanut valmistuu suunnitellun aikataulun mukaisesti ja miten hyvin opintonsa loppuun suorittaneet työllistyvät tai etenevät jatko-opintoihin. Toiminnan sisäinen arviointi ja arvioitavien tavoitteiden määrittäminen on ollut olematonta.

Intranetin suunnittelu ja käyttöönotto sisäisen viestinnän yhtenä pääkanavana on hyvä kohde aloittaa henkilöstön mielenkiinnon suuntaaminen myös sisäiseen laadunhallintaan. Tavoitteena on, että ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan sisäistä viestintää ja Intranetin vaikutusta viestinnän muutoksessa. Seuraavassa vaiheessa laatutyötä jatketaan ja laajennetaan EFQM -järjestelmän mukaisesti siten, että laadun kriteerit, mittarit ja arviointitieto ovat Intranetissä.

Samalla Intranetin käyttöönotto jäsentyy ja sähköinen viestintä on hallittua. Saavutettuja tuloksia seurataan ja mitataan. Intranetin kautta kerätään palautetietoa, jonka pohjalta voidaan arvioida, mi-

---

ten oikeaan osuua ja tuloksellista viestinnän sähköistäminen intranetin avulla on ollut. Laatuintranetin kehittäminen edellyttää sitä, että henkilöstö asettaa viestinnälle tavoitteet ja määrää niiden arviointikriteerit. Tavoitteiksi voidaan asettaa tiedonkulun nopeutuminen ja sisäisen keskustelun vilkastuminen. Konkreettisina tuloksina voidaan odottaa, että tiedot uusista sopimuksista, uusista ohjeistuksista, henkilöistä ja tuloksista ovat saatavissa tosiaikaisina ja niitä päivitetään joka päivä tai viikko. Samoin odotetaan, että ihmiset käyttävät Intranetiä, keskustelevat siellä ja etsivät tietoa omaaloitteisesti. Toimenpiteitä ovat intranetin rakentamisen ohella tiedontuottajien ja käyttäjien koulutus ja motivointi. Tuloksia arvioidaan tiedon tuoreudella, käyttäjämäärillä ja –aktiivisuudella osallistua keskusteluun ja aineiston tuottamiseen. (Juholin 1999: 126.)

Laatutoiminnan käynnistämisen neljä suurinta riskiä ovat johdon sitoutumisen puute, huono ajoitus ja vauhti, koulutuksen ja harjoittelun suunnittelemattomuus ja lyhyen tähtäyksen puute. (Lecklin 1999: 62.) Intranetin aktiivinen ja tietoinen kytkentä laatutoiminnan käynnistämiseen ohjaa jatkossa henkilöstöä ylläpitämään ja kehittämään toiminnan laatua avoimesti ja yhteisen mallin kautta. Opiskelijatytyväisyys, henkilöstön kyvykkyys ja prosessien toimivuus ovat yleisimmät laadun kehittämisen painopistealueet. Intranet tarjoaa luonnollisen kentän kaikkien näiden painopistealueiden kehittämiseen, arviointiin ja jatkuvaan parantamiseen esim. aiemmin mainitun parhaiden käytäntöjen tehokkaan hyödyntämisen ja kehittämisen avulla.

Paraneva sisäinen viestintä tukee oppivan organisaation kehitystä. Esimiesten rooli muuttuu, hänen tehtävänä on luoda olosuhteet ja edellytykset huippusuorituksiin pääsemiseksi. Henkilöstön järkevä valtuuttaminen antaa mahdollisuudet nostaa suorituskyky uudelle tasolle. (Lecklin 1999: 62.) Johtamisen tulee olla yhdenmukainen yrityksen johtamisfilosofian kanssa. Arvot, visio, missio ja strategiat muodostavat loogisen toimintaa ohjaavan kokonaisuuden. Laatuoppilaitoksessa tämä kokonaisuus ei ole pölyttymässä rehtorin kaapissa, vaan se on käytännön ohjenuora koko oppilaitoksessa ja kaikkien nähtävillä Intranetissä.

Johto pitää huolen siitä, että strategiat tukevat toisiaan ja ohjaavat tavoitteiden asettamista. Lisäksi henkilöstöä innostetaan laatutyöhön tavoitteita tukevalla palkitsemisjärjestelmällä. Opettajat ovat perinteisesti vastanneet oman työnsä laadusta. Sisäisen viestinnän kehittymisen myötä tavoitteena on, että henkilöstö toimii syvenevässä yhteistyössä oppilaitoksen toiminnan laadun parantamiseksi. Intranetissä laadunhallinta on avointa ja osa jokapäiväistä toimintaa ja kanssakäymistä. Toimintakulttuurin muutos saadaan tällä tavoin jatkumoksi, kehittämishankkeet ovat kytköksissä toisiinsa ja niiden onnistumisella on selkeä riippuvuussuhde. Mutta kuten alussa jo

---

mainittiin, laatu järjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto on oma kehittämishanke, eikä sille anneta tässä tutkimuksessa suurempaa roolia.

## **4.2 Viestinnän sähköistämisen edellytykset**

Intranetin suunnittelu, rakentaminen ja käyttöönotto muuttaa organisaation toimintaa ja johtamiskäytäntöä merkittävästi. Organisaation vastaanottokyvyn arviointi ja uuden viestintäkulttuurin tuoma lisäarvo määrittävät ajankohdan kehittämishankkeen käynnistämiseksi ja investoinnin suuruudelle. Johdon on sitouduttava hakkeeseen ja oltava näkyvässä roolissa yhtenä kehittämishankkeen toimijana. Intranet ei ole taikasana henkilöstön viestintäongelmien ratkaisussa, eikä tee oppilaitoksesta maakunnan edelläkävijää. Tekniikka ei rakenne toivomalla. Johdon tulee varmistaa, että kehittämissyryhmällä on riittävä osaaminen tehtävään ja että koko henkilöstö ymmärtää sovittujen kehittämistoimien toteuttamisen ja niiden yhteyden toiminnallisiin tavoitteisiin. (Kilpimaa 2005: 75.) On turha hankkia lentokonetta, jos ei osaa lentää!

Sisäisen viestinnän kehittäminen on aina kannattavaa, mutta hankkeen käyttökelpoisuutta on kyettävä arvioimaan myös käyttäjänäkökulmasta. Vuonna 1990 Englannissa julkistettu IIP-standardi (Investor in People) yritysten kilpailukyvyn parantamiseksi loi mittarit IIP-standardin käyttökelpoisuuden arvioinnille. Nämä samat mittarit sopivat hyvin sähköisen viestinnän kehittämishankkeen arvioinnille. Sähköisen viestinnän kehittämisessä kiinnitetään erityisesti huomiota siihen, että Intranet on:

- Laajasti ja helposti omaksuttavissa
- Tarkoituksenmukainen kehittämisen väline sekä työnantajien että työntekijöiden kannalta
- Organisaation muutosvoiman ja jatkuvan parantamisen työkalu
- Riittävän joustava järjestelmä sopiakseen erilaisten organisaatioiden käyttöön

(Kilpimaa 2005, s. 13.)

Organisaation toiminnan muutoksen onnistumisen edellytys on henkilöstön sitoutuminen muutokseen. Täydellinen onnistuminen tarkoittaa jokaisen työntekijän omakohtaista oivallusta siitä, että sähköinen viestintä on hänelle henkilökohtaisesti hyödyksi. Vastuksen jälkeen voidaan arvioida organisaatioiden ja koko henkilöstön sitoutumista viestinnässä tapahtuvaan pysyvään kulttuurin muutokseen.

### 4.2.1 Henkilöstön motivointi muutokseen

Tutkimuksen tuloksena saatiin selvitettyä, mitä henkilöstö Intranetiltä odottaa. Kehittämisyhmän näkemys vahvisti johdon näkemystä sisällöstä ja Intranet oli päätetty pukea pelikentän muotoon. Henkilöstö oli saatu innostumaan ja kiinnostumaan asiasta, mutta motivointi uuden sähköisen kanavan kautta tapahtuvaan vuorovaikutukseen oli vasta alussa.

Kehittämisyhmä valjastettiin muutosviestinnän vastuuryhmäksi. He olivat luoneet sähköisen pelikentän ja tunsivat tietyllä tavalla ylpeyttä ja isällistä tai äidillistä vastuuta luomistyöstään. Mitä enemmän ryhmälle antoi vastuuta muutosprosessin loppuun saattamisesta, sitä sitoutuneemmalta ryhmä vaikutti. Tämän lisäksi rehtori kertoi kehittämishankkeen etenemisestä säännöllisesti ja piti ns. virallisen valvojan vastuun näkyvästi itsellään. Samalla hän vakuutti olevansa aidosti hankkeen takana.

Kun kehittämisyhmä rakensi sivujen arkkitehtuuria, tutkijan rooli muuttui konsultoivaksi ja teoreettisen näkökulman ylläpitäjäksi. Intervention taustalla on tietoisuus siitä, että vaikka kuinka hieno arkkitehtuuriltaan Intranet on, se ei yksin riitä tekemään siitä henkilöstön viestintäkanavaa. Intranetistä on tultava henkilökohtaisesti tärkeä väline työpäivän vuorovaikutustilanteiden hoitamiseksi ja siitä on muutenkin tultava aito apuväline työssä onnistumiselle.

Motivoinnin kannalta on tärkeää luoda tietoa oikein. Tiedon luonti tapahtuu sosiaalisessa yhteistyössä samoin kuin yksilön oppiminen. Näiden kahden oppimisprosessin avulla tietoa luodaan, jaetaan, vahvistetaan, laajennetaan ja puolustetaan. Organisaation tiedonluontiprosessi nähdään jatkuvana hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksena. Tässä vuorovaikutuksessa tieto virtaa yksilötason, ryhmän ja organisaatiotasojen välillä. Tiedon luontia voi kuvata neljällä eri tavalla: 1) hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi (sosialisaatio), 2) hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi (ulkoistaminen), 3) eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi (yhdistäminen) ja 4) eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi (sisäistäminen). (Nokana ja Takeuchi 1995: 18.)

Opetustyötä ammatikseen tekeville tämän SECI-mallin (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) ymmärtäminen ei tuota vaikeutta. Se on helppo yhdistää opettajan ja oppilaan väliseen vuorovaikutukseen opetustilanteessa. Opettaja pukee oman hiljaisen tietonsa sellaiseen muotoon, että opiskelija voi omaksua tiedon ja jalostaa sitä sekä jakaa tietoa toisille rikastettuna. Täsmälleen samaa logiikkaa pyritään rakentamaan henkilöstön kesken.

---

Organisaatiossa oleva hiljainen tieto halutaan kerätä sähköiseen muotoon kaikkien käytettäväksi ja jalostettavaksi. Tiedonhankinta on tehokas motivaatiotekijä intranetin käyttämiseen päivittäisenä työvälineenä. Parhaimmillaan tiedonhallinta kokonaisuutena on tällä tavoin tulkittavissa joukoksi prosesseja, jotka mahdollistavat tiedon käytön organisaation arvon kasvattamisessa.

Riippumatta siitä, millaisia tietovirtoja syntyy tai mille sivut visuaalisesti näyttää, mielenkiinto sivujen hyödyntämiseen saatikka kehittämiseen loppuu pian ilman henkilökohtaista ymmärrystä ja konkreettista hyötyä itselle. Organisaatio voi joko tukea tietovirtoja tai toimia niiden esteenä. On tehtävä tietoinen valinta sen suhteen, pyrkiikö se luomaan tiedonjakoa luovan kulttuurin. Hiljaisen tiedon avaaminen näkyväksi, kaikkien käyttöön tarkoitetuksi tiedoksi, saattaa herättää yksilötasolla pelkoja: *”On parempi pitää suu kiinni ja antaa toisten luulla Sinua tyhmäksi, kuin avata se ja poistaa viimeinenkin epäily”*. Organisaatiokulttuurin merkitys tiedon jakamiseen on valtava. Toinen yllättävä ilmiö asiantuntijaorganisaatiossa on saman yrityksen eri organisaatioiden välinen *”Not invented Here”* – suhtautuminen uuteen tietoon. Organisaatio ei hyväksy muualta tuotuja, hyviksi havaittuja toimintatapoja, koska ne on keksitty jossain muualla kuin kyseisessä organisaatiossa. (Laihonen 2005: 18.)

Kun kehittämissryhmän tehtävänä oli nähdä Intranet sekä käyttäjän että asiantuntijan silmin, syntyi keskustelu siitä, miten tietoa tulisi siirtää. Tiedonsiirtoa voi lähestyä monesta eri näkökulmasta ja lopputuloksen tulisi palvella käyttäjiään mahdollisimman hyvin. Jos tiedonsiirtoa sähköisessä viestinnässä kuvaisi ketjuna, voi sen kuvata viiden eri elementin kautta: 1) arvo, jonka lähettävä yksikkö tiedolle antaa, 2) lähettäjän motivaatio (sen halu jakaa tietoa), 3) siirtomedioiden olemassaolo ja käyttökelpoisuus, 4) vastaanottajan motivaatio (sen halu ottaa vastaan tietoa) ja 5) vastaanottavan yksikön kyky omaksua, ei ainoastaan hankkia ja oppia vaan myös soveltaa tietoa. (Gupta & Govindarajan 2000: 473 – 496.)

Lopulta tullaan tulokseen, että ainoa tapa motivoida henkilöstöä muutokseen sisäisen viestinnän kulttuurissa, on markkinoida Intranet juuri niin hyvänä tietolähteenä ja arjen työkaluna, kuin henkilökunta sen itse haluaa nähdä. Pelkkä Intranetistä löytyvän tiedon hyödyntäminen ei yksin riitä, vaan jokaisen olisi kannettava vastuu siitä, että myös tuo tietoa, joko omaa hiljaista, tai rikastettua hiljaista tietoa muiden hyödynnettäväksi. Ajankohta, jolloin oppilaitoksessa opetellaan uuteen moduulipohjaiseen opetusmalliin, jossa opetus suunnitellaan ja toteutetaan tiimeissä suosi uutta tapaa jakaa, siirtää ja hallita tietoa. Kaikki opetussuunnitelmat oli kirjoitettu auki uuden mallin mukaisesti, mutta materiaalit ja tarkemmat oppituntien toteutussuunnitelmat olivat pahasti kesken. Opettajien yhteistyö oli päässyt kangerrellen alkuun ja mahdollisuus jakaa tietoa ja tallen-

---

taa yhteiset opetusmateriaalit kaikkien käytettäväksi tuntui järkevältä. Ryhmässä tuotettu materiaali tuntui helpommalta antaa toisten nähtäväksi, kun oman henkilökohtaisesti tuotetun materiaalin laittaminen esille kollegojen hyödynnettäväksi tuntuu olevan asiantuntijalle korkea kynnyks.

Intranetistä haettiin myös paikkaa myös informatiiviselle materiaalille. Vuotta aiemmin henkilöstön strategiapäivillä nousi esille huono tiedonkulku ja ohjeiden puuttuminen kokonaan tai vaikeus saada ohjeita. Tuolloin tiedonkulun parantaminen nostettiin yhteisesti tärkeimmäksi sisäiseksi kehittämisalueeksi. Ensimmäinen henkilöstölle avattu Intranetin versio oli käytännössä etusivu, josta saattoi suoraan nähdä viikon tärkeimmät tapahtumat, vierailijat, tiedotteet, jne. Oli vain yksi paikka, josta tämän tiedon sai helposti ja reaaliaikaisena. Vanhoista paperikopioina ja sähköpostina jaetuista viikkotiedotteista luovuttiin. Kehittämisryhmä innosti työkavereitaan käyttämään Intranetin uutissivua ja kaikki opastettiin lisäämään sivulle sinne kuuluvaa tietoa. Uutisen tai tiedotteen voi luoda jokainen, mutta uutisen saattoi lukea vain yhdestä paikasta. Samalla sovittiin, että *”Sori, en tiennyt, että meillä on palaveri”* – selityksiä ei enää hyväksytä. Tiedonkulku parani ja tyytyväisyys lisääntyi. Onnistuminen motivoi jatkamaan.

*Uteliaisuus on tiedon alku*, -kirjoittajan käyttämä arkiviisuus joka syntyi siitä kokemuksesta, että henkilöstön motivaatiota muutoksessa voi pitää yllä vain sillä, että kehitystä tapahtuu ja siitä kerrotaan. Kehitysryhmä toteuttaa intranetin sisältöä pala palalta ja valmiiksi saatu sivu avataan henkilöstölle koekäyttöön arvioitavaksi ja palautuu kehitettäväksi. Palautetta pyydetään ja siihen reagoidaan. Palautetta ja kehittämisideoita antanut henkilö odottaa uteliaana seuraavaa versiota nähdäkseen, onko hänen antamansa palaute konkretisoitunut sivulle. Erityistä palkitsemisjärjestelmää ei tarvita, riittää kun seuraavan tiedotustilaisuuden yhteydessä kiitetään kehittämisideoista. Seuraava askel on, että tiedottaminen tapahtuu vain Intranetin kautta. Yksi aikaa vievä kokouskäytäntö jää historiaan. Konsultoivan kehittämisryhmän interventioiden ajoitus on kriittinen tekijä. Vanhoista toimintamalleista on opittava pois, jotta uudesta käytännöstä syntyy hyötyä. Uuden oppiminen on rohkaisevaa ja innostaa kokeilemaan uusia asioita jatkossakin.

#### 4.2.2 Johdon sitoutuminen

Tässä sähköisen viestinnän kehittämishankkeessa miltei tärkeämpi sisäänrakennettu tavoite oli uudistaa organisaation toimintaa ja lisätä yhteisöllisyyttä sekä tehostaa toimintaa ja organisaatiossa olevan osaamisen hyödyntämistä. Opetushallituksen asettamat kehittämistavoitteet ja opetuksen mukauttamistoimenpiteet väestön ikärakenteen muutokseen ajavat oppilaitoksia yhteen tai erikoistumaan. Op-



---

pilaitoksen rehtori vastaa toiminnan laadusta toimintaa hallinnoivan säätiön hallitukselle. Rehtori ei voi paeta henkilöstön selän taakse, vaan joutuu vastaamaan hankkeiden onnistumisesta. Tämä selittää osaltaan tässä nimenomaisessa hankkeessa johdon sitoutumista. Muutoin sitoutumista selittävät tekijät ovat lopulta inhimillisiä, asemaan ja tehtävään katsomatta. Kun kehittämishanke julkistetaan ja siitä viestitään sidosryhmille, kuka esimies haluaisi menttää kasvonsa kertomalla, ettei ole juuri tietoinen siitä, mitä organisaatiossa puuhailaan.

Pieni yksityinen oppilaitos ei voi menestyä ilman, että sen toiminta erottuu positiivisesti suuriin konserneihin ja muihin alla toimiviin kilpailijoihin verrattuna. Opetus on vuorovaikutusta joka mahdollistaa oppimisen. Laadukas opetus on valmentavaa ja ohjaavaa, täysin riippuvaista opettajan osaamisesta ja motivaatiosta.

Oppilaitoksen johdon primääri tavoite on nostaa opetuksen tasoa, lisätä yhteistyötä ja kohottaa sitä kautta organisaation arvoa. Intranetin kehittämishanke on ajallisesti ja kustannuksien valossa suuri investointi, johon johto sitoutuu vain sillä odotuksella, että investointi tuottaa enemmän kuin nielee rahaa ja aikaa. Tässä tutkimuksessa kuvatun oppilaitoksen johdon sitoutumisen taustalla on paine selviytyä voittajana oppilaitosten eloonjäämiskamppailussa. Viimekädessä johdon sitoutuminen tämänkaltaisiin hankkeisiin on kiinni siitä, mikä merkitys ja lisäarvo hänelle itselleen kehittämistyöstä syntyy ja millaisena hän kokee oman roolinsa. Oman esimerkkinsä ja sitoutumisensa myötä johtaja voi aikaansaada positiivisen ja tuloshakuisen ilmapiirin. Henkilökuntaa rohkaistaan ottamaan haasteita ja vastuuta uusista asioista. Johdon tavoitteena ovat myös ryhmätyökokemuksen ja –menetelmien hyödyntäminen ja levittäminen. (Lecklin 1999: 378.)

Jos kehittämishankkeen tavoitteena olisi ollut ainoastaan Intranetin suunnittelu, rakentaminen ja käyttöönotto, olisi johdon kannattanut ostaa valmis tuote ja kouluttaa henkilöstö sen käyttöön. Hierarkkinen johtamiskäytäntö johtaa vähäiseen tiedonvaihtoon johdon ja alaisten kanssa. Päätökset perustuvat usein melko yksinomaan omistajan tai johtajan intuitioon, eivät organisaation muiden jäsenten keräämään tietämykseen. Tällöin johtajan suhtautuminen sähköiseen viestintään ja se, käyttääkö hän itse tietoverkkoja, on hyvin merkityksellistä yrityksen sähköistämisen kannalta. (Schlenker & Crkocker 2003: 10.) Jos johtaja ei koe tietoverkkoja omakseen, ei hän sitoudu myöskään hankkeeseen ja delegoi sen toisten hoidettavaksi. Hyvä johtaja toki delegoi paljon, mutta sähköistämishankkeissa johtajilla on usein puutteellinen ymmärrys siitä, mitä asioita voidaan delegoida ja mitä ei. Johtajan on mm. osallistuttava kehittämisryhmän toimintaan, hyväksyttävä ne strategiset suuntaviivat ja visiot joita kehittämisryhmä tukee, asetettava sähköistämishankkeen

---

tavoitteet ja henkilökohtaisesti tarkasteltava hankkeen onnistumista tavoitteita vasten. (Kalakota & Robinson 2001: 454 – 455.)

### 4.2.3 Kehittämishankkeen hallinta

Savolainen projektin määritelmä; *kyvytön yllyttää halutonta mahdotomaan* viittaa kehittämishankkeen näkökulmasta johtamistaidon merkitykseen ja vastuunjakoon hankkeen onnistumisen kannalta. Vaikka hankkeen ylin toimija ja tavoitteen asettaja on yrityksen, tässä tapauksessa oppilaitoksen johto, kannattaa kehittämishankkeen operatiivinen suunnittelu ja toteutus osoittaa kehittämisryhmälle. Kehittämisryhmä toimivuuden kannalta on tärkeää, että ryhmää johtaa henkilö, jolla on riittävä kokemus ja motivaatio vastaavien hankkeiden läpiviemisestä. Valinnan voi jättää kehittämisryhmälle, mutta usein vastuuhenkilön osoittaa johto. Vastuuhenkilön ensimmäinen tehtävä on suunnitelman laatiminen, vaikka kyseessä on yrityksen sisäinen ja omarahoitteinen hanke. Suunnitelma pienentää merkittävästi epäonnistumisen riskiä, nopeuttaa toteutusta ja auttaa yritystä saavuttamaan laajemmat tulokset. (Martin 2004: 42.)

Kehittämishankkeen tarpeellisuus on voitava perustella strategisesti, toiminnallisesti, teknisesti sekä taloudellisesti. Perustelusta on käytävä selville, mihin oppilaitos on menossa, ketä se haluaa palvella ja millaista arvoa tuottaa asiakkailleen. Seuraavaksi on listattava ne kyvykkyydet, jotka yritys saavuttaa suunniteltavasta hankkeesta ja joiden avulla se voi saavuttaa tavoitteensa. Tähän liittyen suunnitelmassa on arvioitava, milloin uuden teknologian avulla mainitut kyvykkyydet saavutetaan. Viimeinen tärkeä suunnitelman osa on luoda mittarit, joilla hanketta voidaan arvioida. (Kalakota & Robinson 2001: 446 – 449. )

Kun suunnitelmasta tulee totta, kehittämishanketta viedään eteenpäin projektihallinnan tapaan. Kehittämisryhmä arvioi hankkeen vaiheet ja niihin liittyvät toimenpiteet. Hankkeen operatiivisella vastuuhenkilöllä on oltava todellista valtaa määrittää resurssit näille toimenpiteille. Tämän jälkeen vastuuhenkilö arvioi hankkeen keston, toimenpiteiden laajuuden ja laatii aikataulun. Hankkeen etenemistä seurataan suhteessa aikatauluun ja tehdään tarvittavia toimenpiteitä, mikäli hanke ei etene suunnitelman mukaisesti. (Chaffey 2002: 183.)

Usein käy kuitenkin niin, että suunnitelmat ovat liian optimistisia. Kehittämishankkeelle löytyy innostunut ja osaava toimijajoukko. Ryhmän vetäjä haluaa onnistua ja luottaa ryhmän innostuksen johtavan suunnitelman mukaiseen tulokseen. Kokemus on osoittanut, että harvoin kaikki ryhmään kuuluvat ovat kuitenkaan täysillä hankkeen takana. Usein jää myös ennakkoon huomioimatta, millaisia

---

vastoinkäymisiä hanke kohtaa muun henkilöstön muutosvastarinasta. Ongelma syvenee, jos johto kärsii samasta sokeudesta.

Kun yrityksen sisäinen kehittämishanke käynnistetään, johdon näkemys on valitettavan usein, että hanke toteutuu muun työn ohessa. Pahimmillaan (varsin useassa kehittämishankkeessa) kehittämisryhmän muuta työmäärää ei suhteuteta hankeen vaatimaan aikaresurssiin ja hanke kompastuu ajan puutteeseen. Kiire latistaa myös motivaation osallistua muutokseen ja synnyttää vastarintaa. Ajanpuutteesta kärsivä kehittämisryhmä ei saavu yhteisiin kokouksiin tai laiminlyö ja delegoi muita tehtäviään kollegoille, jotka alkavat puolestaan kritisoida hanketta oman työkuormansa kasvaessa.

Kehittämishankkeen kokonaishallinnan kannalta muutosvastarintaan varautuminen ja sen voimakkuuden arviointi on välttämätöntä muutokseen tarvittavan ajan ja menetelmien suunnittelussa. Organisaatiolle on tyypillistä pyrkiä säilyttämään vanhat toimintatavat ja muutosvastarinnan voittaminen voikin olla ylitsepääsemätön este. Kehittämishankkeen hallinnan kannalta on tärkeää heti suunnitteluvaiheessa arvioida, millaista muutosvastarintaa on odotettavissa. Muutosvastarinta voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: kyvyttömyyskriisiin, motivaatiokriisiin ja epäoikeudenmukaisuuskriisiin. Kyvyttömyyskriisissä henkilö kohtaa muutostilanteessa jonkin ongelman, jota hän ei ymmärrä. Kyvyttömyyskriisi on melko helposti ratkaistavissa koulutuksen ja riittävien perustelujen avulla. Motivaatiokriisissä vastarinta syntyy ulkoisten kannustimien, kuten palkan, ylennysten tai muiden palkkioiden puutteen tai vähyyden vuoksi. Epäoikeudenmukaisuuskriisi johtuu siitä, ettei muutosta pidetä tavoittelemisen arvoisena ja henkilöllä ei siten ole sisäistä motivaatiota muutoksen läpiviemiseen. Tämä on sitkein muutosvastarinnan alue. (Martola & Santala 1997: 106 – 109.) Hankkeen hallinnan suunnittelussa nämä ilmiöt kannattaa ennakoita ja pyrkiä minimoimaan jo varhaisessa vaiheessa. Muutosvastarinta on yksi suurin haaste koko kehittämishankkeen onnistumiselle. Siksi sen merkitystä ei voi koskaan väheksyä hankkeen hallinnan ja johtamisen näkökulmasta. Tutkijan teoreettinen näkemys ja konsultoiva toimintatapa joutuu kovimman haasteen eteen juuri muutosvastarinnan kohtaamisessa. Niin kuin yleensä, tässäkin oppilaitoksessa oli havaittavissa kaikki kolme tyypillistä muutosvastarinnan muotoa. Henkilöstön joukosta löytyi myös niitä, jotka nimenomaan kokivat, ettei intranet ole rakentamisen arvoinen ollenkaan. Heidän mukaan saaminen tutkimuksen aikana onnistui vain antamalla heille oma rooli kehittäjänä.

### 4.3 Sähköistyvä yritys –muuttuva kulttuuri

Kuten jo aiemmin on tullut esille, sähköistyminen ei sinällään nosta yrityksen kilpailukykyä sen enempää asiakkaan kuin henkilöstön silmissä. Sähköistyminen on yhtä arkipäiväistä kuin valopylvään pysyttäminen yrityksen sisääntuloreitin viereen. Hyöty syntyy siitä, kuinka hyvin sähköistynyt yritys palvelee henkilöstöä ja saa aikaan arvonnousua henkilöstössä olevan osaamisen ja resurssin tehokkaammasta hyödyntämisestä. Opetus- ja oppilaitoskulttuuri on muuttunut radikaalisti viimeisten kahden vuosikymmenen aikana. Opettajasta on tullut asiakaspalvelija, jonka tehtävänä on ohjata ja tukea oppilasta tiedonhankinnassa ja ammatillisessa kasvussa. Opiskelijat valitsevat, missä ja miten he haluavat opiskella. Ammatillisessa koulutuksessa työelämän käytänteet uudistuvat ja arvot muuttuvat nopeammin kuin tutkinnon perusteet. Opettajan on kehitettävä itseään säilyttääkseen asemansa työyhteisössä ja oppilaiden silmissä.

Opiskelijat hallitsevat entistä useammin tietoverkkojen käytön ja työskentelyn atk-ohjelmien parissa jo oppilaitokseen tullessaan. Ikääntyvä opettaja joutuu usein tunnustamaan oman osaamattomuutensa sähköisessä viestinnässä suhteessa oppilaaseen. Muutos on tapahtunut ja jatkuu edelleen kiihtyvällä vauhdilla.

Viestintä muuttaa kulttuuria, käyttäytyminen on seurausta viestinnästä, joka muuttaa käyttäytymistä. Tämän kehän kääntäminen hallittuun suuntaan on muutoksen ydin. Yksilön, organisaation ja koko henkilöstön toimintaa ohjaavat arvot. Jokaisella on oma arvomaailmansa, joka sekoittuu organisaation arvoihin ja joista lopulta syntyy todellinen yrityksen arvoperusta. Kulttuuria pyritään muokkaamaan yhteisillä pelisäännöillä, jotta viestintä ja toiminta tukisivat toisiaan, arkikielellä sanat ja teot olisivat yhtäpitäviä.

Kulttuurin muutoksessa tuloksellisuus syntyy yhteisymmärryksestä, sekä arvojen että toimintatapojen yhteisestä sopimisesta. Kun positiivisen hengen luomista sovelletaan työyhteisöön, ei ole kysymys ainoastaan yhteisistä arvoista ja intresseistä ja toimintatavoista sopimisesta, vaan nimenomaan myöskin sosiaalisen verkoston laadullisesta kehittämisestä, jolloin organisaatio nähdään nimenomaan minä-sinä-vaikutussuhteina. (Langinvainio 1999: 108).

Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi hahmottaa oma sosiaalisten suhteiden verkostonsa useiksi sinä-minä-suhteiksi, joita hän oppii tietoisesti vaalimaan. Näin organisaation syntyy positiivisen hengen leimaamia vaihdantasuhteita. Voidaan puhua esimerkiksi palvelusuhteista, alihankkijasuhteista, osto-myyntisuhteista tai toimittajatilaaajasuhteista. ”Partneshipistä” ja bisneskumppanuudesta on tullut tärkeä suhteen muoto. Näille suhteille on ominaista, että joku esit-

---

tää tarvitsevana jotakin ja toinen vastaa tämän tarpeeseen. Vaih-dantasuhteet voivat olla yksipuolisia tai kaksipuolisia. Parhaimmil-laan kaksipuoliset vaihdantasuhteet merkitsevät yhteisymmärryk-seen perustuvaa hyvää yhteistyötä, johon molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. Hyvässä työsuhteessa tämä toteutuu. (Langin-vainio 1999: 108 -109.) Kulttuurinmuutoksen voi kiteyttää siten, että yksin työtä tähän saakka tehnyt opettaja huomaa elävänsä parem-man työn tekemisen mahdollistavassa työsuhteiden verkostossa. Sanat työ, suhde ja työsuhde saavat aivan uudenlaisen merkityk-sen tässä kulttuurin muutoksessa.

Organisaatiokulttuurin kautta tapahtuva muutos voi olla hidas, mut-ta se on myös kestävä. Viestinnän keskittäminen sähköiseen, kaik-kille yhteiseen muotoon voi parhaimmillaan tukea organisaatiota kulttuurin uudistamisessa ja nopeuttaa strategioiden toteutumista. Muutoksista tulee kuitenkin kestäviä vasta silloin, kun ne tulevat osaksi organisaatiokulttuuria. Lähestyttävyys on osa toimintaa, kun ihmisten ei enää tarvitse miettiä sitä. He toimivat helpon lähestyttä-vyyden odotusten mukaisesti, koska kaikki muutkin toimivat niin. Kun intranet on arkipäiväinen ja itsestään selvä henkilöstön työväli-ne, on kulttuurin muutoskin pitkällä.

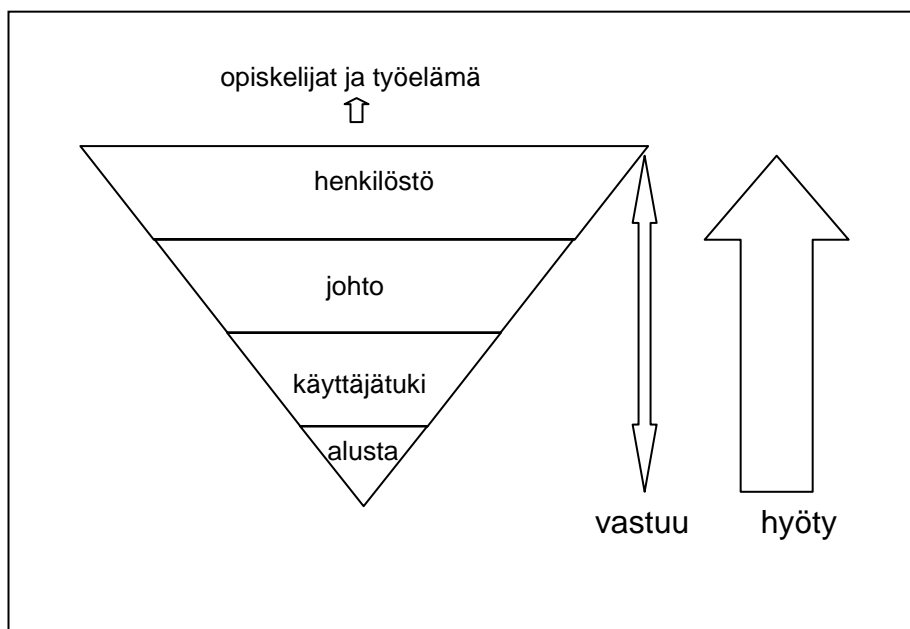
#### **4.3.1 Intranet -henkilöstön sähköinen pelikenttä**

Yhteinen näkemys intranetin rakenteesta oli, että sen olisi oltava erilainen, innostava, kiinnostava ja hauskakin, sen lisäksi, että se on helppokäyttöinen ja siitä löytää olennaisen tiedon nopeasti. Mitä pidemmällä intranetin rakennustyö oli, sitä innokkaampia työyhteis-ön jäsenet olivat lisäämään sinne omia materiaalejaan. Kehittämisryhmän toiminta muuttui työn etenemisen myötä vuoro-vaikutteisemmaksi ja dialogi muun henkilöstön kanssa syveni.

Arkkitehtuurin rakentaminen pelikentän muotoon vastasi erilaista in-tranetin toteutusmallia toivoneisiin. Pelikenttä kuvastaa joukkueur-heilua, jossa jokaisella pelaajalla on oma tärkeä roolinsa. Pelitilanne on aktiivinen ja vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa ohjaavana tekijänä on pelin säännöt ja valmentajan tilannekohtaiset ohjeet. Pelaajat lopulta ratkaisevat, kuinka pelitilanne ja koko ottelu lopulta päättyy. Pelikentällä kaikilla on mahdollisuus ratkaista peli ja kaikkien suoritus on avoimesti nähtävillä.

Sähköinen pelikenttä on avoin ja sen toiminnan logiikkaa voi kuvata avoimen asiakaskeskeisen palveluorganisaation mallin mukaisesti siten, että Intranet tarjoaa alustan, jää toimijoiden varjoon ja on toimijoiden vastuulla. Kuva 2.

Kuva2. Intranetin ja henkilöstön välinen hierarkia



Käyttäjäkeskeisessä sähköisen viestinnän arkkitehtuurissa henkilöstön intranetistä saama hyöty on nostettu organisoitumisen tärkeimmäksi asiaksi. Henkilöstölle annetaan riittävästi itsenäistä päättäväisyyttä ja toiminnan vapautta, jotta viestintä voidaan toteuttaa toiveiden ja odotusten mukaisesti miellyttävästi, joustavasti ja nopeasti. Avoimessa sähköisen viestinnän mallissa henkilöstöltä kerätään palautetta jatkuvasti ja avoimesti intranetissä olevan palautekanavan kautta. Käyttäjätuen tehtävänä on yhdessä johdon kanssa reagoida palautteeseen ja pyrkiä hyödyntämään palautetta jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti.

Avoimen sähköisen viestinnän vahvuus on siinä, että se reagoi nopeasti muutoksiin säilyttäen siitä huolimatta yhtenäisyytensä ja toimintakykynsä. Arkkitehtuuri luo toiminnan rajat ja määrittää, miten informaatiota voi lisätä intranetiin lisätä tai poistaa sieltä. Sähköisen vuorovaikutuksen määrittää sekä arkkitehtuuri, että organisaation ja johdon asettamat normit. Intranet säilyttää kehityskykyisyytensä joustavuutensa ansiosta ilman, että sen perusrakenne hajoaa tai katoaa kokonaan.

Avoimen intranetin tarjoama hyöty on riippuvainen henkilöstön vastuunotosta viestinnän kehittäjänä. Intranet on väline, joka on koko henkilöstön vapaassa käytössä. Tiedon hakeminen ja lisääminen on tehty mahdollisimman helpoksi, ilman aika tai paikkarajoitetta. Avoimen sähköisen viestinnän onnistuminen edellyttää sitä, että

- henkilöstö on sitoutunut viestinnän päämääriin ja organisaation tavoitteisiin
- henkilöstö on vastaanottavainen
- henkilöstöstä löytyy herkkyyttä reagoida viestinnässä tapahtuvia muutoksia kohtaan

Henkilöstön sitoutuminen viestinnän päämääriin ja organisaation tavoitteisiin toteutuu vain osallistumisen kautta. Kaikki ovat vastaanottavaisia toistensa näkemyksille ja pyrkivät tuottamaan lisäarvoa omien näkemystensä kautta. Tärkeää on, että henkilöstö ei toimi kuten hajanainen, keskenään kilpaileva joukko, vaan kuten yhtenäinen, päämäärätietoinen ja voitonhaluinen joukkue. (Juuti 1999: 243.)

Sähköinen viestinnän pelikentän arkkitehtuuri vahvistaa organisaation eri tasoilla nähtäviä ominaispiirteitä ja kasvattaa oppilaitoksen arvoa myös suhteessa asiakkaisiin ja ympäristöön. (Taulukko 3) Avoimuus kasvaa yksilöstä yhteisölliseksi ja kahdenvälisestä vuorovaikutuksesta organisaation ja ympäröivän maailman väliseksi vuorovaikutukseksi.

Taulukko3 Avoimen organisaation ominaispiireet (Juuti 1999: 244)

	<b>Yhtenäisyys</b>	<b>Sisäinen vastaanottavuus</b>	<b>Ulkoisen vastaanottavuus</b>
Yksilö	Omien aikomusten ja arvojen tunnistaminen	Tietoisuus omista tarpeista	Avoimuus toisen ajatuksille
Organisaatio	Ryhmän tavoitteisiin sitoutuminen	Ongelmanratkaisuun keskittyminen	Tietojenkeruu muiden osastojen toiminnoista
Koko yhteisö	Päämäärien tunnistaminen	Sisäinen viestintä erisuuntiin	Ympäristön odotuksiin vastaaminen

Avoim viestintä ja organisaation toimintatapa opettaa henkilöstöä kunnioittamaan tietoja olipa lähde mikä tai kuka hyvänsä. Tällainen organisaatio opettaa myös arvostamaan luovuutta, muuttumiskykyä ja erilaisuutta. Viestintä perustuu ihmisten kasvuhakuisuudelle, kyvykkyydelle ja yhteistyökyvylle. Muutokset olosuhteissa opettavat hakemaan parasta mahdollista uutta toimintalinjaa kaikkien tiedot, taidot ja näkemykset hyödyntäen. Tällaisessa organisaatiossa ei arvosteta vahoissa menettelytavoissa pidättäytymistä, vaan luovaa,

---

vapautunutta, muut huomioon ottavaa toimintatapaa. Toisia ei nähdä kilpailijoina, vaan mahdollisen uuden tietämyksen lähteinä. (Juuti 1999: 245).

Kehittämishankeen lähtötilanteessa oppilaitoksen henkilöstö oli yksilötasolla tarkasteltuna vielä varsin lokeroitunut omaan työhönsä ja ajatuksiinsa. Avoimuus oli vasta alullaan. Yksilöiden toiminta heijastuu luonnollisesti organisaation toimintaan, mikä näkyi haluttomuutena tiimimäiseen toimintatapaan ja yhteiseen tahtoon selvittää ongelmia. Ongelmista kyllä puhuttiin, mutta niitä ei useinkaan ratkottu.

Intranetistä haluttiin luoda alun alkaen ratkaisu moneen henkilöstön ongelmaan, ei ongelma olemassa oleviin ratkaisuihin. Sitä markkinoitiin tietopankkina, aarrearkkuna ja säästölippaana, jonka arvo kasvaa sitä suuremmaksi, mitä enemmän henkilöstö tallentaa sinne yhteisesti käytettäväksi sopivaa tietoa. Jokainen voi vaikuttaa ja kaikki voivat hyötyä ilman, että kukaan menettää yhtään mitään.

#### **4.3.1 Pukukoppi – valmentajan mahdollisuus luoda oikeat strategiat menestykseen ja palautteen antamiseen joukkueelleen**

Avoimen viestintäkulttuurin syntyminen perustuu luottamukseen ja henkilöstön kunnioittamiseen. Johto tietää henkilöstön yrittävän parastaan ja on tunnistanut sen, että kukin henkilö on oman työnsä paras asiantuntija. Tällaisessa organisaatiossa haetaan yhdessä parasta mahdollista toimintalinjaa, avoimesti ja rehellisesti tietoja vaihtaen. (Juuti 1999: 245) Vuorovaikutuksessa johdon tärkein tehtävä on poistaa epävarmuutta, rakentaa järjestystä epäjärjestykseen, yllättää ja ylläpitää normeja. Pelitilanteessakin valmentaja antaa ohjeita tilanteen mukaan sekä koko joukkueelle, että yksilöille. Olennaista on, että viesti on suunnattu oikealle kohteelle, oikeaan aikaan ja muotoiltu selkeästi vastaanottajaa kunnioittaen.

Intranetin arkkitehtuurin rakentaminen pelikentän muotoon kuvaa sekä henkilöstön, että johdon sille asettamia toiveita. Henkilöstön yhteisellä päätöksellä intranet nimettiin pukukopiksi. Pukukoppi on joukkueen oma tila, jonne ei ulkopuolisilla ole juurikaan asiaa. Siellä ennakoitaan pelin kulkua ja rakennetaan strategioita. Valmentaja luo joukkueeseensa luottamusta omiin kykyihinsä, kannustaa ja palauttaa maanpinnalle.

Vuorovaikutusjohtaminen ja strategiat kulkevat tiukasti yhdessä, koska johdon pitää huolehtia siitä, että jokainen hänen alaisistaan tietää, miksi organisaatio pyrkii jonnekin. (Puro 2002:146.) Sisäisen viestinnän kehittäminen ja kanavoiminen ohjaa viestintää organisaation toimintaa tukevaksi ja vähentää tarpeettomalle viestinnälle jäävää tilaa ja mahdollisuutta vaikuttaa organisaation toimintaan ei toivotulla tavalla.

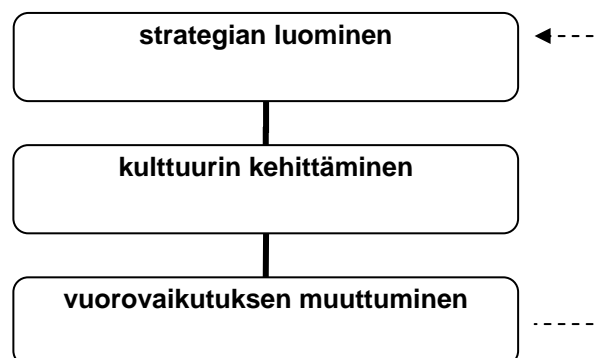


Ei riitä, että henkilöstö tekee työnsä. Jotta toiminta olisi menestyksessä, kaikkien täytyy kulkea yhteiseen suuntaan ja nähdä se visio, jonka strategia hahmottaa. Aito vuorovaikutusjohtaminen takaa sen, että henkilöstön on tässä mielessä yhtenäinen. Vuorovaikutteinen esimies kuuntelee sekä erittelee ja seuraa viestinnän vaikutuksia ympäristössään. Jos suunta hämärtyy, sitä kirkastetaan. Jos epävarmuus valtaa alaa, sen syyt pitää selvittää ja saattaa henkilöstö tuntemaan jälleen tervettä itsevarmuutta. (Puro 2002:146 – 147).

Vuorovaikutteisuuden lähde on yrityksen strategia. Jos yrityksen strategiassa ilmaistaan jotain tunteiden ja positiivisuuden merkityksestä, johdon pitäisi olla linjassa strategian kanssa. Jos tavoitteena on huumorille ja joukkuehenkisyydelle otollinen työskentelyilmapiiri sekä kyky kyseenalaistaa, johto painottaa näitä, koska ne kumpuavat yrityksen kulttuurista. (Juuti 2002: 147 -148). Juuri tällainen tapa viestiä sopi tässä tutkimuksessa kuvatulle oppilaitoksen henkilöstölle. Se halusi pelata, olla sittenkin joukkue ja se halusi, että sillä on valmentaja, johon luottaa ja joka osaa strategiat. Strategia luo viestinnän kivijalan, johon koko organisaatio kiinnittyy. Johdon tehtävä on huolehtia siitä, että strategian avulla vähitellen muutetaan kulttuuria ja annetaan kulttuurin puolestaan vaikuttaa siihen, miten viestitään. Kun strategia painottaa avoimuutta, sen pitäisi johtaa avoimeen toimintakulttuuriin ja sen johdosta kaikki vuorovaikutustilanteet, ei pelkästään sähköisen viestinnän kautta syntyvät, vaan myös alaisten keskuudessaan käymät, muuttuvat toivottuun suuntaan. (Juuti 2002: 150.)

Johtamisen tavoitteet tässä oppilaitoksen sisäisen viestinnän sähköistämishankkeessa voi kuvata myös hierarkkisesti kuvan kolme osoittamalla tavalla:

Kuva3 Viestinnän kehittämisen hierarkia (Puro 2002: 151)



Hierarkkinen malli kuvaa johdon tavoitetta organisaatiossa olevan tiedon tehokkaasta hyödyntämisestä. Kun henkilöstö käyttää intranetiä työvälineenään, myös hiljainen tieto siirtyy kaikkien käytettäväksi ja täydennettäväksi. Kun tavoitetila on saavutettu, alkaa vuorovaikutus muovata kulttuuria ja edellyttää strategian päivittämistä.

Viestinnän kehittämisessä on keskeistä katsoa tarpeeksi kauas. Kun organisaatio strategiat on luotu, kulttuuri tunnistettu ja ensimmäisiä muutoksia vuorovaikutuksen pelisäännöissä havaittu, ollaan vasta alussa. Viestinnässä ja viestintäilmapiirissä tapahtuvat muutokset ovat yhtä hitaita kuin kulttuurin muutokset. Tällöin puhutaan väistämättä vuosista. (Puro 2002: 153.)

## 5 Sähköisen viestinnän käyttöönotto

Konstruktio­matriisin mukaisesti intranetin, tai oikeammin henkilös­tön nimeämän pukukopin käyttöönotto tapahtui vaiheittain ja avoi­mesti intranetin kehitysvaiheista tiedottamalla. Kun kehittämishanke oli siinä vaiheessa, että intranet saatettiin avata ja antaa henkilös­tön käyttöön, kerrattiin uuden viestintäkanavan tarkoitus toiminnan ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Johtaminen ja strategia esi­rettiin taustalla olevina, mahdollistavina elementteinä. Henkilöstölle painotettiin oman aktiivisuuden merkitystä siten, että intranet on kuin kirja, jossa on otsikot, mutta ei tekstiä, tekstin kirjoittaa henki­löstö itse.

Intranet sisälsi kaiken sen tiedon, mikä aiemmin oli ollut sijoitettuna yhteiseen kansioon ja ”x-files” oli saanut poistua. Ohjeet, lomak­keet, tilavaraukset, lukujärjestykset ja ajankohtaiset tiedotettavat asiat löytyivät vain ja ainoastaan intranetistä. Intranet avautuu au­tomattisesti näytölle, kun henkilö kirjautuu verkkoon. Käyttökoulu­tuksessa painotettiin palautteen merkitystä intranetin kehittämiselle jatkossa. Kehittämisryhmä ja arkkitehtuurin rakennustyöstä vastaa­va käyttäjätuki sitoutuivat opastamaan ja auttamaan intranetin käyt­toon liittyvissä kysymyksissä.

### 5.1 Tutkimuskohteen valinta

Konstruktio­n toiseksi viimeinen vaihe, arvio siitä, kuinka hyvin intra­net toimii, on tutkimuksen toisen kyselyn tarkoitus. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haettiin sähköiseen viestintään liittyviä toiveita ja odotuksia. Toinen kysely rakentui näiden odotusten ja toiveiden varaan rakennetun toteutuksen arvioimiseksi ja mukaan lisättiin kysymyksiä siitä, voiko intranet tämän muotoisena lisätä yh­teistyötä, joukkuehenkeä ja tukea henkilöstöä työn tekemisessä. Saman voisi kuvata siten, että onko kentälle (opetustilainteesiin) helpompi mennä pukukopin kautta kuin muita reittejä pitkin.

Ensimmäisen e-lomakkeella toteutetun kyselyn tapaan tutkimus­kohteeksi valittiin koko henkilöstö ja kyselyyn pääsi vastaamaan in­tranetin etusivulle sijoitetun linkin kautta. Ohjeistuksessa opastettiin vastaajaa ensin käyttämään intranetin tarjoamia palveluita ja arvi­oimaan käyttömukavuutta, tietojen sijoittelua ja loogisuutta, ennen kuin vastaa kyselyyn.

### 5.2 e-Lomakkeen valinta

Kyselyn toteuttaminen e-lomakkeella ja linkin sijoittaminen in­tranetin etusivulle velvoitti vastaajan kirjautumaan päätteelleen ja avaamaan linkin kyselyyn. Lomakkeen kysymysten sisältö ja järjes-

tys noudatti ensimmäisen kyselyn rakennetta, mutta arvioinnin kohteena oli syntynyt käyttäjäkokemus intranetin toimivuudesta suhteessa ensimmäisen kyselyn yhteydessä esiin tulleisiin odotuksiin. Arvio siitä, kuinka suuri vaikutus intranetillä on yhteisöllisyyteen, organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen tehokkaampaan hyödyntämiseen yhteisössä. Arvioitavana kohteena oli myös intranetin toimivuus laadunhallinnan välineenä. Tärkeä yksittäinen tieto, jota haettiin, oli miten laajasti ja kuinka usein intranetiä organisaatiossa käytettiin.

### 5.2.1 Intranetin vastaavuus annettuihin odotuksiin

Toisessa kyselyssä haettiin siis vastausta siihen, onnistuiko intra. Vastausten perusteella voi todeta, että sähköisen viestinnän kehittämishanke oli saavuttanut hyvin sille asetetut odotukset. ”Keep it simple” oli onnistunut toteutusmalli. Toiseen kyselyyn vastanneesta henkilöstöstä 83,4 % ilmoitti käyttävänsä intranetiä päivittäin ja kaikki vastaajat pitivät intranetin käyttöä erittäin helppona tai melko helppona. Kysyttäessä intranetin vaikutusta yhteisöllisyyden lisääntymiseen ja muihin johdon asettamiin toimintakulttuurin kehittämistavoitteisiin, vastaukset yllättivät positiivisesti. (Liite 2) Taulukossa 4 keskeisimmät viestintäkulttuurin muutokset vastaajien antamien kouluarvosanojen 1 – 5 mukaan:

Taulukko4

Viestinnän vaikutus organisaatiokulttuuriin

	arvosana 1 heikko	arvosana 2 välttävä	arvosana 3 tydyttävä	arvosana 4 hyvä	arvosana 5 kiitettävä
Parantaa tiedonkulkua	0	0	11,1 %	27,8 %	61,6 %
Parantaa opetuksen laatua	0	12,5 %	12,5 %	62,5 %	12,5 %
Yhdistää henkilöstöä	0	0	28,7 %	55,6 %	16,7 %
Helpottaa henkilöstön työpäivän kulkua	0	0	11,1 %	55,6 %	33,3 %
Lisää oikeudenmukaisuutta	0	11,8 %	17,6 %	47,1 %	23,5 %

Kyselyn tulos vahvistaa sen, mitä organisaation toiminnassa oli jo nähtävissä. Tiedonkulku parani merkittävästi, peräti 87 % henkilöstöstä oli tätä mieltä. Samaa positiivista kehitystä oli havaittavissa myös näkemyksissä opetuksen laadun kehitystä, henkilöstön yhteisöllisyyttä ja arkipäivän työstä selviytymistä arvioitaessa. Pukopista oli tullut mieluinen pelikenttä.

Vastaajien avoimet kommentit kuvaavat viestinnän kehittämisen merkitystä organisaatiokulttuurin muokkaajana selvemmin. (Liite 2) ”*Kävin ensimmäisen kerran ja totesin, että täytyy käydä ahkerasti kurkkamassa sisältöä. Pitää vielä oppia itse tekemään ilmoituksia ja jakamaan tietoa muille. Kiva juttu!*” Vastaus kuvastaa sitä, että muutos on hidasta ja kulttuurin vaikutus näkyy sitä voimakkaammin, mitä isompi osa henkilöstöstä tukee kulttuuria. Kun muut, niin miksen minäkin. ”*Kunhan kaikki tietoa panttaavat saat valjastettua sitä tietoansa jakamaan! Tsemppiä*”. Kommentti puolestaan kuvastaa sitä työtä, mitä vielä on tehtävä. Luottamus ja uskallus eivät synny hetkessä, mutta suunta on ilmeisen oikea. On ymmärrettävää, että kaikki eivät ole valmiita ammentamaan hankkimaansa osaamista ja tietoa koko organisaation käyttöön. Osaltaan se johtuu varmasti siitäkin, että hiljaisen tiedon muuttaminen ja siirtäminen sähköiseen muotoon voi olla hankalaa, mutta osittain myös motivaatiosta ja siitä, että yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen ei ole vielä riittävän pitkällä ja juurtuneena organisaatiokulttuuriin. Avoimet kommentit vahvistivat myös taloudellisen ja toiminnallisen tehokkuuden lisäämisen mahdollisuuden intranetin avulla.” *Pukukoppi on erittäin hyvä keino poistaa turhaan energiaa vieviä työvaiheita. Suurkiitos työtä tehneille uudistajakollegoille.*” Laadunhallinta intranetin avulla nähtiin hyödylliseksi ja tärkeäksi, vaikka aihe oli vielä tässä muodossaan vastaajille uusi. Kaikki tunnistivat laadun merkityksen työssään, mutta sen seuraaminen mittareiden avulla intranetissä tuntui vielä etäiseltä.

### 5.2.2 Kehittämiskohteiden arviointi

Saatu palaute kuvaa hyvin niitä viestinnän ja viestintäkulttuurin kehittymisen esteitä, joita asiantuntijaorganisaatioissa on. Opettajat kantavat luokkaan mukanaan hiljaista tietoa ja hiljaisen tiedon siirtäminen sähköiseen muotoon voi olla vaikeaa. Käytännössä hiljaisen tiedon siirrolle on monia esteitä ja niiden raivaaminen on tärkein kehittämiskohta oppilaitoksen kulttuurin kehittämisessä. Käytännössä jatkokehittämisen haasteita ovat:

- kokeneet organisaation jäsenet ovat haluttomia siirtämään osaamistaan muille
- käytössä ei ole mitään tekniikkaa tai mekanismia, jolla hiljaista tietoa siirretään
- tiedon siirtoon ei ole aikaa eikä muita mahdollisuuksia, koska organisaatio on jatkuvassa muutoksessa

(Grönroos 2003: 118).

Olennaista on, että intranetin käyttäminen on vaivatonta ja että se jatkossakin säilyy mahdollisimman selkeänä ja loogisena rakenteeltaan. Konstruktioatriisin viimeinen, impelentointivaiheen kysymys,

onko intranet toimiva käytännössä, ei voi saada koskaan lopullista vastausta. Jatkuva muutos edellyttää muuttumista ja uusiutumista. Organisaation kannalta olisi tärkeää saada hiljainen tieto muutettua eksplisiittiseen muotoon, ennen kuin se karkaa eläkkeelle ikään-tyneimmän henkilöstön mukana. Henkilöstön teknistä osaamista sähköisen viestinnän hyödyntämisessä on siis edelleen kehitettävä ja samalla huolehdittava viestintäkulttuurin edistämisestä työyhteisössä. Johdon roolia esimerkkinä ei voi tässäkään vähätellä.

Laadunhallinta, laatuintranet on tulevaisuutta. Laatujärjestelmän rakentaminen intranetin sivuille on luonteva kehitysaskel, joka mahdollistaa toiminnan arvioinnin avoimesti ja tasa-arvoisesti kaikkien toimijoiden osalta. Viestintä on jo sinällään alue, jota voi parantaa loputtomiin, mutta yhteisöllisyys ja tiedonkulun tehokkuus, omaehtoinen laadun parantaminen ovat avaimia kilpailukyvyn säilymisessä muuttuvassa opetusmaailmassa.

---

## 6 Päätelmät

### 6.1 Johtopäätökset ja yhteenveto

Kehittämishankkeen tavoitteena oli vastata ympäristöstä tuleviin haasteisiin organisaatiossa olevan osaamisen ja tiedon tehokkaammalla hyödyntämisellä ja lisäarvon tuottamisella hallitumman ja tehokkaamman sisäisen viestinnän avulla. Sähköinen viestintä, intranet on väline, josta tuleva hyöty on täysin riippuvainen siitä, kuinka aktiivisesti henkilöstö sitä käyttää.

Henkilöstön innostuminen tämän kaltaisesta hankkeesta on riippuvainen siitä, kuinka koko henkilökunnalle kerrotaan, mihin tähdätään, mikä on tärkeää ja mitkä ovat organisaation yhteiset arvot. Yhtälailla on tärkeää löytää mahdollisimman pian yhteinen näkemys siitä, mihin ollaan menossa ja kuinka saadaan aikaiseksi toimiva verkosto, joka kattaa kaikki toiminnan osa-alueet. Asiantuntijaorganisaatiossa tietojohdamisen ensisijainen tavoite on löytää keino lisätä organisaation yhteistä tietoa. Juuri tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen mahdollistavat kehittämishankkeen toteutumisen sekä tuloksellisuuden. Konstruktion menetelmän mallintaminen onnistuu kuuden teesin avulla:

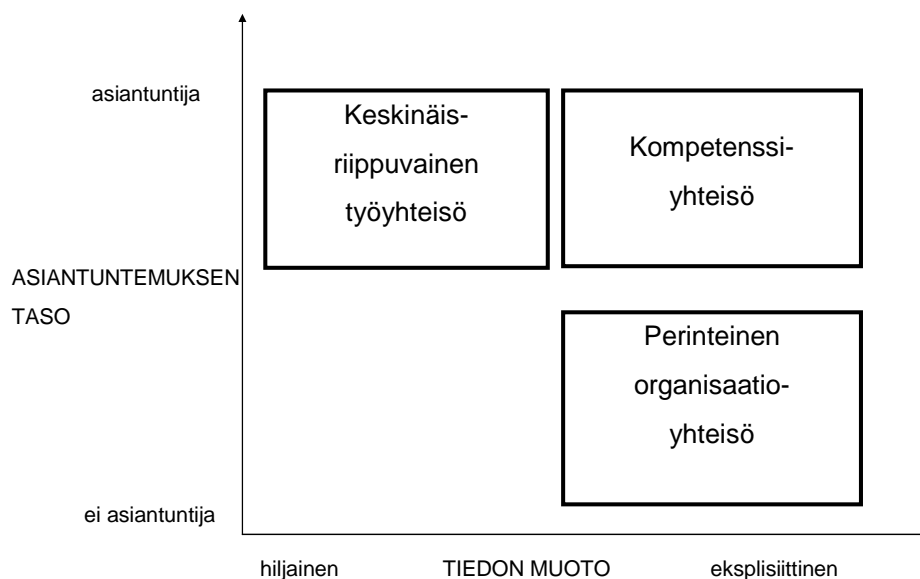
- 1) Tee suunnitelma, miten informaation ja tiedon jakamisesta annetaan tunnustusta.
- 2) Nimitä vastuuhenkilö, joka ohjaa ja ylläpitää prosessia
- 3) Huolehdi, että kaikki, jotka ovat aktiivisia, hyötyvät
- 4) Varmista, että organisaation johto tukee hanketta ja painottaa sen tärkeyttä
- 5) Konseptin on oltava mahdollisimman selkeä ja helppokäyttöinen
- 6) Viestitä ymmärrettävästi, miksi informaation ja tiedon jakaminen on tärkeää kaikille organisaation jäsenille.

Tietojohdaminen on paljon muutakin kuin ihmisten yhdistäminen intranetin avulla toisiinsa. Loppujen lopuksi informaation ja tiedon jakamiseen on tarjolla hyvin vähän kannustimia, jotka nekin vaikuttavat vain hetken. On mietittävä muita keinoja, kuten keskinäisriippuvuuden aikaansaaminen tehtävien uudelleen organisoinnilla. (Grönroos 2003: 129 -130).

Asiantuntijaorganisaatiossa keskinäinen kilpailu ja reviirien suojaaminen sekä tiedon panttaaminen vallan välineenä ovat arkipäiväi-

siä, valitettavia ja ei toivottuja normeja. Tekijänoikeudesta halutaan pitää huolta vaikka se heikentäisi mahdollisuutta kehittyä ja kehittää omaa työtä osana työyhteisöä. Töiden uudelleenorganisointi mahdollistaa asiantuntijaorganisaation kehittymisen kompetenssiorganisaatioksi, jossa asiantuntemuksen taso ja organisaation tiedon muoto tuottavat parhaan yhtälön organisaation kilpailukyvyn kannalta.

Kuva4 Snowdenin kompetenssiyhteisöt (Grönroos 2003: 129)



On sanottu, että yli kahdeksankymmentä prosenttia kaikesta tiedosta on hiljaista. Toisin sanoen vain vajaa viidennes ihmisen tiedosta voidaan saattaa sellaiseen muotoon, joka on helposti siirrettävissä muille. Monet tutkijat ja kirjoittajat ovat juuttuneet vuosikausiksi miettimään keinoja, joiden avulla mahdollisimman suuri osa hiljaisesta tiedosta saataisiin eksplisiittiseen muotoon ja siirrettyksi koko organisaatiolle. Silloin ongelmasta on tehty suurempi kuin se on käytännön tasolla, on ja on vaara, että lapsi lentää pesuveden mukana ja pääasia unohtuu. Hiljaista tietoa on luonnollisesti kuitenkin kaikkialla organisaation jäsenillä hyvin paljon. Suuri osa siitä on kuitenkin sellaista, että sillä ei ole mitään käyttöä organisaatiossa. Kaikkea tietoa ei kannata purkaa informaatioksi intranettiin. (Grönroos 2003: 130).

Oppilaitosympäristössä yhdessä tuotettu, hyödyllinen eksplisiittinen tieto on sitä, mikä tuottaa intranettiin tallennettuna eniten lisäarvoa organisaatiolle. Yhdessä tuotettuna siksi, että tieto on kertaalleen jalostettua ja hiljainen tieto saatetaan yhteisesti sovitussa muodossa eksplisiittiseksi tiedoksi. Se, mitä toinen osaa, on tiedon muokkaaminen näkyväksi ja ymmärrettäväksi käyttövoimaksi, kunhan



---

toinen saa sen puhuttua ensin auki. Samalla yhteisöllisyys ja vastuu organisaation toimivana jäsenenä lujittuu, organisaation viestintäkulttuurin kehittyessä samalla toivottuun suuntaan. Tutkijan usko hiljaisen tiedon haltuunotosta, kehittämisestä ja hyödyntämisestä oppilaitosympäristössä vahvistui nopeasti. Vasta käyttöön otetun pukukopin parhaana antina pidettiin juuri opetusaineiston avointa jakamista ja kehittämistä yhdessä.

Konstruktiiivinen tutkimusmalli soveltuu hyvin tämän tyyppisen kehityshankkeen tueksi. Hanke sitoo resursseja ja on nähtävä investointina, joka tuottaa pitkälle tulevaisuuteen. Muutoin syntyviä kustannuksia on ainakin etukäteen vaikea perustella. Mutta kun halutaan muuttaa organisaatiokulttuuria, kehittää johtamiskäytäntöjä ja tehostaa toimintaa ja tiedonkulkua organisaation sisällä, on tämän kaltainen hanke hyvä väline muutoksen toteuttamisessa, hallinnassa ja arvioinnissa.

Lopultakin tässä on kysymyksessä hyvin nopeasti toteutettu ja vaikutuksiltaan erittäin laaja kehittämishanke, joka toteutettiin pääasiallisesti organisaation omin voimin ja olemassa olevin teknisin resurssein. Kehittämishankkeeseen käytetty aika maksanee itsensä takaisin toimintojen tehostumisen myötä jo ensimmäisinä toimintakuukausina.

## **6.2 Kehittämismahdollisuudet**

Intranet, henkilöstön sähköinen pelikenttä voi toimia todellisena arjen apuvälineenä ja tukea organisaation menestystä ja johtamista. On tärkeää huolehtia, että valo ei sammu. Kun viestintäkulttuuri ja tapa luoda tietoa on uudistettu, mallia kannattaa hyödyntää muissakin organisaation kehittämishankkeissa. Intranet voi sisältää kaiken työyhteisössä tarvittavan eksplisiittisen tiedon. Se on paljon laajempi tietomassa kuin opetusmateriaalit ja lukujärjestys. Jo laajajärjestelmän edellyttämät prosessikuvaukset ja laadun arvioinnin kohteet, kriteerit ja mittarit sekä muu dokumentaatio lisää intranetin sisältöä valtavasti. Tällöin on vaarana, että sisäinen viestintä ja tiedonhallinta intranetin avulla paisuu liian suureksi ja moniulotteiseksi säilyttääkseen alkuperäisen tarkoituksen. Liiallinen kääntyminen sisäänpäin sisäisen viestinnän kehittämistyön innostamana voi koitua ulkoisen verkoston ohentumiseen. On muistettava, että sisäinen viestintä ei voi kehittyä ilman ympäristöstä tulevia signaaleja, olivatpa ne hiljaisia tai jo todennettua, tutkittua ja julkituotua tietoa. Sisäinen viestintäkulttuuri kasvaa ja kehittyy sitä nopeammin, mitä tehokkaampi ja laajempi on organisaation ulkopuolinen verkosto.

Kehittämistyössä on muistettava myös henkilöstön aktiivisen osallistumisen ja vastuuttamisen merkitys. Innostunut johto, joka tekee työt henkilöstön puolesta ja luulee kysymättäkin tietävänsä on yhtä

kuolettava viestinnän kehittämistyössä kuin johto, joka ei sitoudu hankkeeseen lainkaan. Kehittyvän kulttuurin edellytys on tila kehittyä ja kehittää. Jos henkilöstön ainoa tehtävä on kasvattaa muutoksen sietokykyä, vastaanottaa sekä ulkoiset muutospainet sekä johdon tavoittelemat kuvioiden muutokset, on seurauksena latistuminen, passivoituminen ja luovuttaminen. Tämän päivän suuret johtajat syntyvät tarkkaan valikoidun organisaation tuella. Osaava johtaja antaa koordinaatit ja tavoitteen, keskittyy itse arvioimaan ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja hiljaisia signaaleja. Hän huolehtii siitä, että henkilöstö kuulee muutoksista ensimmäisenä, voidakseen reagoida, ennakoida ja aloittaa toimenpiteet ollakseen muutoksen mukana tai vähän sen edellä. Siitä hyötyvät asiakkaat, yritys ja henkilökunta.



---

## 7 Lähteet

- Chaffey, D. 2002. e-Business and e-Commerce Management. Essex: Pearson Education Ltd
- Chaffey, D. 2004. e-Business and e-Commerce Management. Second Edition. Essex: Pearson Education Ltd
- Esper, J. 1990. Organizational Change and Development. Nodrwood
- Gröönroos, M. 2003. Mahdollisuuden aika, kohti virtuaalista organisaatiota. Vammala. Vammalan kirjapaino
- Gupta, A. ja Govindarajan, V. 2000. Knowledge Flows within Multi-national Corporations. Strategic Management Journal, Vol. 21 ss. 473 – 496)
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva. WSOY
- Juuti, P. 1999. Orgnisaatiokäyttäytyminen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy
- Kalakota, R. & Robinson, M. 2001. e-Business 2.0: Roadmap for Success. Addison-Wesley
- Kilpimaa, A. 2005. Investors in People käytännössä. Vantaa. Dark Oy
- Kreps, G. L. 1990. Organizational communication. Theory and Practise (2<sup>nd</sup> edition). New York: Longman
- Laihonen, H. 2005. Tietovirrat tietointensiivisessä palveluorganisaatiossa. TIP-tuktimusohjelma. Tampere. Tampereen yliopisto. [online] [viitattu 11.10.2006]. [www.ebrc.fi](http://www.ebrc.fi)
- Langinvainio, H. 1999. Gospi Työnteon hyvä henki. Juva. WSOY
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä. Gummerus
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva. WSOY
- Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit –BRP-muutoksen johtaminen. Porvoo. WSOY

Martin, H. 2004. Liiketoiminnan sähköistäminen pk-yrityksessä: tapaustudkimus asiakkuudenhallinnan kehittämishankkeesta. Pro-Gradu tutkielma, Tampere. Tampereen yliopisto. Cityoffset Oy

Metodix, tieteellisen ja soveltavan tutkimuksen, menetelmien ja niiden oppimisen verkkoympäristö. [online] [viitattu 21.10.2006]. [www.metodix.com/fi/sisallys/04\\_virtuaalikirjasto/dokumentit/aineisto/t/konstruktiivinentutkimusote](http://www.metodix.com/fi/sisallys/04_virtuaalikirjasto/dokumentit/aineisto/t/konstruktiivinentutkimusote)

Nokana, I. ja Takeuchi, H. 1995. The knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, Oxford University Press.

Opetusministeriön julkaisuja 2006:4. Koulutus ja tutkimus 2003-2008. Helsinki, Yliopistopaino

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo. WS Bookwell Oy

Schlenker, L. & Crocker, N. 2003. Building an e-business scenario for small business: the IBM SME Gateway project. Qualitative Market Research: An International Journal 6 (1), 7 – 17