



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Saija Seikkula

Affordanssit organisaation sisäisessä mediankäytössä

Tarkastelussa Yritys A:n henkilöstön kokemukset

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Saija Seikkula		
Tutkielman nimi:	Affordanssit organisaation sisäisessä mediankäytössä : Tarkastelussa Yritys A:n henkilöstön kokemukset		
Tutkinto:	Filosofian maisteri		
Oppiaine:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Ella Lillqvist		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	97

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia keskisuuren finanssialan organisaation henkilöstöllä on sisäisestä mediankäytöstä ja sen seurauksista. Tarkoituksena on analysoida organisaation sisäistä mediankäyttöä affordanssin käsitteen avulla, jolla viitataan organisaation sisäisten medioiden toimintamahdollisuuksiin ja -rajoitteisiin. Aineisto koostuu kohdeorganisaation eli Yritys A:n henkilöstöltä kerätyistä kysely- ja haastatteluvastauksista, jotka on kerätty vuoden 2024 alussa. Kyselyaineisto kerättiin Google Forms -kyselylomakkeella aikavälillä 9.1.-26.1.2024 ja vastaajia oli 49. Haastatteluihin osallistui yhteensä 12 työntekijää, ja ne suoritettiin aikavälillä 22.1.-8.2.2024.

Tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmänä laadullista teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä sekä aineiston teemoittelua. Analyysiteemoja on yhteensä kuusi, ja ne on nimetty seuraavasti: yleisten asioiden viestiminen, arkiseen työhön liittyvä viestinnän puute, yhteiset pelisäännöt ja vastuut, tiedon löydettävyyden, viestinnän saatavuus ja avoimuus sekä nykyisten viestintäkäytänteiden uudistaminen.

Tutkimuksessa havaittiin, että Yritys A:n suurten ja tärkeiden asioiden käsittely sisäisessä viestinnässä koettiin onnistuneeksi. Viestintää onnistuttiin kohdentamaan eri ryhmille, mikä vähensi tietotulvaa ja tarpeettomien viestien lähettämistä. Kuitenkin monet työntekijät kokivat, että viestintä oli hajautunut liian moneen mediaan, mikä vaikeutti sen seuraamista. Johtoryhmän kerran kuukaudessa järjestämä tiedotustilaisuus nousi erityisen suosituksi, koska se tarjosi säännöllistä, ennakoitavaa ja yhtenäistä viestintää, minkä koettiin lisäävän organisaation avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Sen sijaan arkiviestintä oli usein tehotonta, sillä viestit eivät aina tavoittaneet oikeita henkilöitä tai jäivät kokonaan lähettämättä. Tämä johtui osittain siitä, että sisäisen mediankäytön määrittely oli puutteellista ja hajanaista.

Henkilöstö kaipasi tehokkaampia medioita osastojen sisäiseen viestintään, sillä nykyiset keinot eivät riittävästi tukeneet tiedon organisointia ja arkistointia. Tarve sisäisten viestintämedioiden ja -sääntöjen selkeyttämiselle oli ilmeinen. Organisaatiossa toivottiin viestinnän keskittämistä yhteen kanavaan, jotta viestinnän hallinta helpottuisi, yhtenäinen viestintätyyli vahvistuisi ja viestit olisivat helpommin löydettävissä.

Tutkimus tuo esiin, millaisia mahdollisuuksia ja rajoitteita organisaation nykyiset viestintämediat tarjoavat. Tämä auttaa kohdeorganisaatiota tunnistamaan ja ymmärtämään viestinnän ongelmakohdat sekä vahvuudet. Näin ollen tutkimus ei vain kartoita Yritys A:n nykytilannetta, vaan se myös auttaa suuntaamaan tulevaisuuden viestinnän kehittämistä kohti tehokkaampia ja toimivampia ratkaisuja.

AVAINSANAT: affordanssit, medioitunut viestintä, sisäiset mediat, organisaatioiden kommunikatiivinen konstituutio, organisaatioviestintä

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tavoite	6
1.2	Aineisto	7
1.3	Menetelmä	8
2	Viestinnän rooli ja rakenne organisaatioissa	12
2.1	Organisaatioviestintä	12
2.2	Organisaatioiden kommunikatiivinen konstituutio	15
2.3	Medioitunut viestintä organisaatiossa	18
2.4	Organisaation sisäiset mediat	22
3	Affordanssit organisaatioympäristössä	26
3.1	Affordanssiteoria	26
3.2	Teknologian affordanssit	30
3.3	Sosiokulttuuriset affordanssit	33
3.4	Organisaation affordanssit	35
4	Henkilöstön kokemuksia sisäisestä mediankäytöstä	39
4.1	Yleisten asioiden viestiminen	40
4.2	Arkiseen työhön liittyvä viestinnän puute	48
4.3	Yhteiset pelisäännöt ja vastuut	52
4.4	Tiedon löydettävyys	61
4.5	Viestinnän saatavuus ja avoimuus	66
4.6	Nykyisten viestintäkäytänteiden uudistaminen	78
5	Päätäntö	82
	Lähteet	89

Kuvio 1. Analyysin kulku vaiheittain.	10
Taulukko 1. Analyysissä käsiteltävät sisäiset mediat ja niiden tarkoitukset.	39

1 Johdanto

Elämme maailmassa, jossa mediat ja erityisesti digitaalinen media yhdistetään lupauksiin tehokkaammasta, rationaalisemmasta, kehittyneemmästä ja sujuvammasta viestinnästä kuin aiempina aikoina (Berglez & Hedenmo, 2023, s. 2). Erilaisista medioista eli viestintäkanavista on tullut osa jokapäiväistä viestintää organisaatioissa.

Työelämä on yhä enemmän mediakäytäntöjen ja -ratkaisujen moninaisuuden läpäisemä, ja digitaalinen teknologia kiihdyttää ihmisten välistä vuorovaikutusta (Berglez & Hedenmo, 2023, s. 2). Oikeiden medioiden valinta on myös yhä tärkeämpää organisaation suorituskyvyn kannalta, sillä niin voidaan edistää työntekijöiden välistä viestintää (Kaneko, 2023, s. 1). Eri medioiden ominaisuudet vaihtelevat ja nämä ominaisuudet mahdollistavat näiden kanavien erilaiset käyttötavat ja -kokemukset (Fox & McEwan, 2017, s. 298). Näin ollen niillä on myös erilaisia sosiaalisia vaikutuksia.

Kun tutkitaan median roolia organisaatiossa, tarkastellaan viestintää, joka tapahtuu organisaation osastojen välillä virallisesti tai epävirallisesti erilaisten viestintäkanavien kautta (Hoof & Boell, 2019, s. 637). Sisäiset mediat organisaatioissa mahdollistavat organisaation tiedon jakamisen, auttavat työntekijöitä löytämään asiantuntemusta ja asiaankuuluvaa sisältöä sekä lisäävät kontakteja työntekijöiden kesken (Gibbs ja muut, 2013, s. 102). Tiedon jakaminen sisäisissä medioissa on tärkeää, koska sen avulla työntekijät voivat olla tietoisia organisaation asioista sekä jakaa ja tallentaa tietoa (Laitinen & Sivunen, 2021, s. 643). Medioiden moninaisuus muotoilee, muodostaa, mahdollistaa, helpottaa, estää ja määrittää organisaation viestintää (Hoof & Boell, 2019, s. 637).

Tässä tutkimuksessa lähestytään organisaatioiden sisäistä mediankäyttöä erityisesti affordanssin käsitteen avulla. Termi affordanssi (*affordance*) on psykologi James Gibsonin (1979) keksimä. Hän esitti, että ympäristön affordanssit ovat sitä, mitä se tarjoaa eläimelle, joko hyvässä tai pahassa (Anderson & Robey, 2017, s. 100–101). Nykyaikaisen määritelmän mukaan affordanssilla tarkoitetaan toimintamahdollisuuksia

tai -rajoitteita, jotka johtuvat teknologisen artefaktin ja tavoitteellisen toimijan tai toimijoiden välisestä suhteesta tietyssä kontekstissa (Evans ja muut, 2017, s. 36). Affordanssiteoriassa esitetään, että eri medioiden ominaisuudet vaikuttavat ihmisten viestintäaikaisiin, ja havaituilla affordansseilla on merkittävä rooli organisaation jäsenten päivittäisessä viestintäkäyttäytymisessä (Mao ja muut, 2023, s. 2). Affordanssin käsite tarjoaa tehokkaan linssin sen tutkimiseen, miten ihmisten viestintäkäytännöt ja teknologian käyttö ympäristössä muokkautuvat ympäristön fyysisten ja sosiaalisten ominaisuuksien mukaan, mutta eivät koskaan täysin niiden perusteella (Fayard & Weeks, 2014, s. 237).

Julkaistu viestintätutkimus affordansseista on lisääntynyt viime vuosina (Evans ja muut, 2017, s. 35). Viimeaikaisissa affordansseja koskevissa tutkimuksissa on käytetty affordanssiteoriaa ihmisen ja tietokoneen välisen vuorovaikutuksen, mobiililaitteiden ja jopa yritysten sosiaalisen median ja digitaalisen innovaation tutkimiseen organisaatiokontekstissa (Mitchell, 2023, s. 1986–1987). Samassa organisaatiossa samat affordanssit voidaan kokea sekä mahdollistajina että rajoittajina viestinnän ja tiedon jakamisen hallinnan suhteen (Laitinen & Sivunen, 2021, s. 644). Eri medioiden ainutlaatuiset ominaisuudet motivoivat tutkimaan niiden mahdollisia vaikutuksia organisaatioissa. Tämä tutkimus auttaa ymmärtämään erilaisten mediaratkaisujen käyttöä organisaatioissa, niiden välisiä suhteita ja sitä, miten ne yhdessä muodostavat organisaation sisäisen viestinnän ja sen tulokset.

1.1 Tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia Yritys A:n henkilöstöllä on organisaation sisäisestä mediankäytöstä ja sen seurauksista. Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida organisaation sisäistä mediankäyttöä erityisesti affordanssin käsitteen avulla. Tällä käsitteellä viitataan organisaation sisäisten medioiden toimintamahdollisuuksiin ja -rajoitteisiin. Tavoitetta lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Mitkä ovat eri medioiden roolit organisaation sisällä?
2. Millaisia koettuja teknisiä tai sosiokulttuurisia toimintamahdollisuuksia tai -rajoitteita organisaation sisäisillä medioilla on?
3. Millaisia koettuja seurauksia organisaation sisäisellä mediankäytöllä on?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla vastataan siihen, millaisia sisäisiä medioita Yritys A:lla on käytössään ja minkälainen tarve niille on organisaation arjessa. Toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään, minkälaisia toimintamahdollisuuksia tai -rajoitteita käytössä olevilla sisäisillä medioilla on henkilöstön kokemuksen mukaan. Kolmannella tutkimuskysymyksellä selvitetään, kuinka nämä koetut sisäisten medioiden toimintamahdollisuudet ja -rajoitteet vaikuttavat organisaation sisäiseen viestintään.

Viestintä toimii organisaation olemassaolon perustana, kun taas medioituneessa viestinnässä erilaiset mediat vaikuttavat organisaation viestintään ja viime kädessä sen tuloksiin erilaisten mediankäyttötapojen kautta (Berglez & Hedenmo, 2023, s. 4–5). Merkittävä vaikutus on myös organisaation jäsenten kyvyllä käsitellä mediaa teknisesti ja sosiaalisesti, ja eri ihmisillä saattaa olla erilaiset taidot organisaatiotaustansa vuoksi (Berglez & Hedenmo, 2023, s. 12). Näin ollen tässä tutkimuksessa tarkastellaan eri medioiden ja mediankäytön roolia organisaation sisäisessä viestinnässä.

1.2 Aineisto

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu Yritys A:n henkilöstöltä kerätyistä kysely- ja haastatteluvastauksista, jotka on kerätty vuoden 2024 alussa. Yritys A on keskisuuri finanssialan organisaatio, joka on osa isoa kansainvälistä konsernia. Yrityksestä käytetään sovitusti nimitystä yritys A, sillä se haluaa pysyä tunnistamattomana. Tutkimus perustuu omaan harjoittelujaksooni kyseisessä yrityksessä, jonka yhteydessä sain mahdollisuuden toteuttaa myös tämän pro gradu -tutkielman toimeksiantona.

Kyselyaineisto kerättiin yrityksen henkilöstöltä Google Forms-verkkotyökalulla luodulla lomakkeella. Google Forms -kyselylomake oli avoinna henkilöstölle 9.1.-26.1.2024 ja

vastaajia oli yhteensä 49. Kyselylomakkeeseen sisältyi kymmenen kysymystä, joista pakollisia oli kuusi. Kysymyksiin sisältyi sekä monivalintakysymyksiä (joissa valittiin vastaus erilaisista tekstivaihtoehdoista tai asteikolla 1–5, joissa 1 oli ”heikosti” ja 5 ”erinomaisesti”) että avoimia kysymyksiä, joihin vastattiin nimettömästi.

Kyselylomakkeen saatteeseen liitettiin haastattelukutsu, jossa pyydettiin vapaaehtoisia osallistujia olemaan tutkijaan yhteydessä. Haastatteluihin osallistui yhteensä 12 työntekijää, joista 11 oli naisia ja yksi mies. Osallistujat työskentelivät organisaation eri osastoilla, eri tehtävissä ja olivat arviolta 28–45-vuotiaita. Haastattelut suoritettiin aikavälillä 22.1.-8.2.2024. Haastattelutilanteessa esitettiin ennakkoon suunnitellut kymmenen eri kysymystä, joita haastateltavat eivät olleet nähneet etukäteen.

1.3 Menetelmä

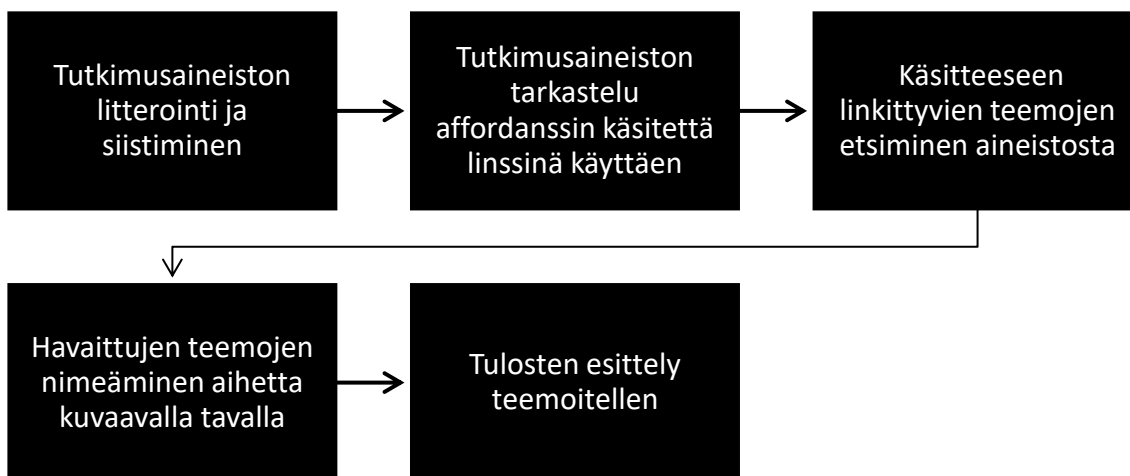
Tämä pro gradu -tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin käyttäen kyselyä ja haastattelua, jotka ovat Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 71) mukaan yleisiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Kyselyä ja haastattelua voidaan käyttää joko erikseen, yhdessä tai eri tavoin yhdisteltynä, riippuen tutkittavasta ongelmasta ja käytettävissä olevista tutkimusresursseista (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 71). Tässä tutkimuksessa niitä käytettiin yhdessä täydentämään toisiaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, s. 38) mukaan tutkimusmenetelmiä yhdistämällä voidaan saada esiin laajempia näkökulmia ja lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Kysely on aineistonkeruumenetelmä, jossa vastaajat itse täyttävät heille annetun kyselylomakkeen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Kyselyn avulla pyritään selvittämään, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Kyselyn etuna pidetään usein sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, eli siihen voidaan saada mukaan paljon ihmisiä ja käsitellä useita eri aiheita (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 190). Haastattelun tarkoituksena on tuoda esiin haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 41). Haastattelulla on välillinen arvo

tutkimusprosessissa ja se on osa laajempaa tieteellisen päättelyn ketjua. Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 42). Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, mutta heille annettiin vapaus vastata omin sanoin ilman valmiita vastausvaihtoehtoja (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 47). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on määritelty etukäteen, mutta haastattelijä voi vaihdella niiden sanamuotoa tarvittaessa (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 47).

Google Forms -kyselylomake lähetettiin koko yrityksen henkilöstölle all-employees-sähköpostilistan välityksellä. Haastattelut toteutettiin kahdenkeskinä yksilöhaastatteluina joko työpaikan neuvottelutiloissa tai etäyhteyksien avulla haastateltavien toiveiden mukaisesti. Haastatteluista kymmenen pidettiin työpaikan fyysisissä neuvottelutiloissa ja kaksi pidettiin etäyhteyksin Google Meet -videoneuvottelutyökalun avulla. Haastattelut olivat suhteellisen lyhyitä ja kestivät 10–20 minuuttia. Ne nauhoitettiin, jotta haastattelutilanteessa voitiin keskittyä pelkästään vuorovaikutustilanteeseen ja kuuntelemaan haastateltavaa. Haastatteluja varten varattiin neuvottelutila yksityisenä tapahtumana, jotta muut työntekijät eivät voineet nähdä, ketä ja mitä tilavaraukset koskivat. Myös etähaastattelut pidettiin tutkijan puolesta neuvottelutiloissa, jossa ei ollut läsnä muita, ja varaukset näihin tehtiin samoin kuin muissa haastatteluissa.

Kyselyaineisto tallennettiin csv-muodossa ja siitä otettiin tarkasteluun pelkästään tutkimusongelmaan sopivat vastaukset. Kaikki haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan eli ne kirjoitettiin puhtaaksi, jotta on helppo jäsentää sitä, mitä aineistossa käsitellään (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 92). Täytesanat jätettiin litteroinnin ulkopuolelle, sillä niillä ei ollut merkitystä tutkimustehtävän kannalta.



Kuvio 1. Analyysin kulku vaiheittain.

Aineiston analysoinnin vaiheet esitetään kuviossa 1. Analyysiprosessi alkoi tutkimusaineiston litteroinnilla ja siistimisellä. Tämän jälkeen aineistoa tarkasteltiin affordanssin käsitteen kautta, mikä toimi analyysin teoreettisena linssinä. Seuraavassa vaiheessa aineistosta etsittiin affordanssin käsitteeseen linkittyviä teemoja, joita analyysi toi esiin. Näiden havaittujen teemojen nimeäminen tehtiin huolellisesti, jotta nimet kuvaisivat mahdollisimman osuvasti kunkin teeman keskeistä sisältöä. Lopuksi analyysin tulokset esiteltiin teemoitellen, mikä mahdollisti aineiston jäsenneilyn ja selkeän esittämisen.

Analysoin aineistoa laadullisen sisällönanalyysin keinoin, jonka tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 119). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 117) mukaan sisällönanalyysi mahdollistaa erilaisten dokumenttien systemaattisen ja objektiivisen analyysin. Heidän mukaansa dokumenttina voidaan pitää mitä tahansa kirjalliseen muotoon tallennettua materiaalia. Tämän tutkimuksen dokumentteja ovat tallennetut kyselyvastaukset ja niiden sisältämät kaaviot sekä litteroidut haastattelut. Sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavasti, mikä tarkoittaa sitä, että analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysiä

(Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109). Kaikkiaan analyysistä on siis tunnistettavissa teorian vaikutus, mutta analyysi ei perustu pelkästään siihen, vaan pyrkii myös aukomaan uusia ajatusuria (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 97). Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysille tyypillistä keinoa, teemoittelua. Se tarkoittaa laadullisen aineiston jakamista ja ryhmittelyä eri aihealueisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 93). Teemoittelun avulla voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Aineiston tallentamisen ja purkamisen jälkeen dokumentteja luettiin läpi kokonaisuuksina useaan kertaan ja niistä etsittiin usein toistuvia ja vastauksille yhteisiä piirteitä. Analyysiyksikkönä käytettiin kokonaisia virkkeitä. Samantyyppiset näkemykset koodattiin samaan luokkaan, ja kullekin luokalle annettiin yhdistävä teema.

2 Viestinnän rooli ja rakenne organisaatioissa

Tässä luvussa tarkastellaan organisaatioviestinnän keskeisiä käsitteitä ja ilmiöitä. Aluksi perehdytään organisaatioviestinnän perusteisiin. Sen jälkeen syvennytään organisaation kommunikatiivisen konstituution käsitteeseen. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan medioitunutta viestintää organisaatiossa, ja luvun viimeisessä osassa käsitellään organisaation sisäisiä medioita. Tässä tutkimuksessa termi ”media” ymmärretään viestintäkanavina, joilla on erityisiä vaikutuksia organisaatiossa ja joita voidaan tutkia (Hoof & Boell, 2019, s. 638). Medioihin kuuluvat suora viestintä, kuten kasvokkain tapahtuva viestintä tai tapaamiset sekä välitetty viestintä, jossa hyödynnetään teknologioita.

2.1 Organisaatioviestintä

Koskelan (2021) mukaan organisaatio on ihmisten muodostama järjestäytynyt kokonaisuus, joka toimii ympäristönsä ehdoilla ja on jatkuvassa vuorovaikutuksessa sen kanssa. Organisaatiolle on ominaista tavoitteellinen toiminta, mikä edellyttää yhteisen toiminnan ohjaamista eli organisoimista (Koskela, 2021). Tämä edellyttää monipuolista ja tavoitteiden mukaista viestintää, sillä viestintä sekä muodostaa että määrittelee organisaatioita (Tkalac Verčič ja muut, 2024, s. 2). Organisaation on näytettävä yhtenäiseltä, sillä muuten termi ”organisaatio” menettää merkityksensä (Schoeneborn ja muut, 2014, s. 292–293). Organisaatiot koostuvat erilaisista, enemmän tai vähemmän organisoiduista järjestelyistä (Schäfer & Fähnrich, 2020, s. 138). Organisaatioilla on lukemattomia erilaisia muotoja, kuten hallintoelimet ja poliittiset puolueet, kansalaisjärjestöt, yritykset, säätiöt ja tutkimuslaitokset (Schäfer & Fähnrich, 2020, s. 138).

Wilhoitin (2016, s. 248) mukaan organisaatiot ovat jatkuvan viestinnällisen toiminnan tulosta ja muuttuvat samoin kuin viestintäkin. Güneyn ja Cresswellin (2012, s. 157) mukaan organisaatiot koostuvat henkilöistä, jotka kykenevät viestimään keskenään ja ovat valmiita osallistumaan toimintaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Viestintä

on keskeinen prosessi organisaatiossa, sillä sen kautta työntekijät jakavat tietoa, merkityksiä ja tunteita (Mazzei ja muut, 2019, s. 23). Viestintä auttaa luomaan suhteita, rakentamaan organisaation kulttuuria, osallistumaan päätöksentekoon ja tukemaan monia organisaation toimintoja. De Nobilen (2017, s. 381) mukaan viestintävirrät kulkevat organisaatiossa eri tavoin ja eri suuntiin, kuten esimiehiltä alaisille ja päinvastoin sekä horisontaalisesti kollegoiden kesken. Viestintä voi tapahtua myös eri muodoissa, kuten kasvokkain, kirjallisesti tai sähköisesti (De Nobile, 2017, s. 381). Mazzein ja muiden (2019, s. 23) mukaan viestinnän luonne voi vaihdella virallisesta epäviralliseen. Viestintä voi vahvistaa ihmisten tunnetta kuulumisesta organisaatioon, edistää avoimuuden kulttuuria työntekijöiden välillä sekä tarjota mahdollisuuden jakaa tietoa, ideoita ja mielipiteitä (Mazzei ja muut, 2019, s. 23).

Avoimuus on yksi organisaatioviestinnän keskeisimmistä tekijöistä, sillä se edistää ihmisten välistä, vapaata ja suodattamatonta tiedonkulkua, ja se huomioi erilaiset näkökulmat (De Nobile, 2017, s. 381). Organisaation avoimuus edellyttää fyysisten ja rakenteellisten viestinnän rajojen poistamista, jotka erottavat ihmiset toisistaan toiminnoittain (Jiang ja muut, 2023, s. 2–3). Avoin organisaatio jakaa tietoisesti tietoa, joka on totuudenmukaista, olennaista ja kattavaa (Thelen & Formanchuk, 2022, s. 3–4). Tieto, oli se sitten myönteistä tai kielteistä, tulisi välittää tasavertaisesti, oikea-aikaisesti ja selkeästi. Kannustava viestintäilmapiiri on osoittautunut hyödylliseksi, sillä sen avulla voidaan saavuttaa merkittäviä etuja työpaikalla (Gibbs ja muut, 2013, s. 103). Työntekijät eivät pelkää lähestyä esihenkilöitään, koska he tietävät, että heidän ehdotuksensa ja ideansa otetaan huomioon. Gibbsin ja muiden (2013, s. 103) mukaan avoin viestintä voi olla toivottavaa, mutta ei aina; viestinnän avoimuuden aste riippuu yksilöiden, ihmissuhteiden ja organisaation tavoitteista sekä työpaikan ympäristöön tai tilanteeseen liittyvistä tekijöistä.

Welchin ja Jacksonin (2007, s. 181–183) mukaan sisäinen viestintä on organisaatioviestinnän osa-alue, joka viittaa strategiseen vuorovaikutukseen ja suhteiden johtamiseen organisaation kaikilla tasoilla sisäisten sidosryhmien eli työntekijöiden

kesken. Sidosryhmät koostuvat yksilöistä, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen, ja ne voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin (Mohamad ja muut, 2019, s. 73–74). Tässä tutkimuksessa keskitytään sisäisiin sidosryhmiin, joihin kuuluvat kaikki työntekijät organisaation eri tasoilla (Welch & Jackson, 2007, s. 184). Sisäiset sidosryhmät ovat organisaatiolle strategisesti tärkeitä, sillä niiden johtaminen, viestintä ja suhteiden rakentaminen tapahtuvat kaikilla organisaation tasoilla (Sutton ja muut, 2022, s. 98). Näillä sidosryhmillä on omat työtehtävänsä, vastuunsa ja velvollisuutensa, jotka määräytyvät heidän rooliensa mukaan (Kim & Kim, 2023, s. 264).

Sisäinen viestintä voi ylittää organisaation sisäiset rajat, kuten tiimit ja osastot (Jiang ja muut, 2023, s. 2). Tämän vuoksi organisaatioiden on luotava toimivat käytännöt, jotka auttavat niitä murtamaan viestintäraajat, jotka erottavat ihmiset toiminnoittain, yksiköittäin ja osastoittain. Ewingin ja muiden (2019, s. 111) mukaan sisäisen viestinnän tarkoituksena on edistää tiedonvaihtoa organisaation jäsenten välillä yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi. Sen kaksi päätavoitetta ovat tiedon välittäminen ja yhteisöllisyyden tunteen luominen organisaatiossa. Tkalac Verčičin ja muiden (2024, s. 2) mukaan sisäinen viestintä käsittää tiedon, ajatusten ja tunteiden hallinnan organisaation jäsenten välillä.

Jokainen organisaation jäsen on tärkeä viestijä, ja viestintä on osa jokaisen työntekijän työnkuvaa (Zerfass & Franke, 2013, s. 120). Lemonin ja Towerin (2021, s. 534) mukaan viestintä on kaikkien työntekijöiden yhteinen prosessi, jonka avulla luodaan merkityksiä ja rakennetaan organisaatiokulttuuria. Siksi on tärkeää, että kaikilla työntekijöillä on perusteellinen ymmärrys työnantajansa strategiasta, arvoista sekä siitä, miten heidän oma työnsä sopii kokonaisuuteen ja miten viestiä sen mukaisesti (Zerfass & Franke, 2013, s. 120). Jiangin ja muiden (2023, s. 39) mukaan toimivat sisäiset suhteet organisaatiossa voivat muun muassa tukea organisaation ja sen työntekijöiden kykyä tallentaa ja palauttaa mieleen merkityksellistä tietoa.

Viestintä tunnustetaan keskeiseksi tekijäksi organisaation menestyksessä, mikä ilmenee kasvavina odotuksina ja viestinnän vastuualueiden laajentumisena yrityskäytännöissä (Zerfass & Link, 2023, s. 2). Zerfassin ja Linkin (2023, s. 2) mukaan organisaatioiden on varmistettava, että viestinnän tavoitteet ovat linjassa yrityksen kokonaisstrategian kanssa, ja osoitettava, millaista arvoa viestinnällä luodaan ja miten sitä voidaan hyödyntää organisaation hyväksi. Tkalac Verčič ja muut (2024, s. 2) korostavat, että tehokas sisäinen viestintä riippuu myös siitä, miten myönteisesti työntekijät suhtautuvat käytössä oleviin sisäisiin viestintäkanaviin. Työntekijöiden kokemukset ja ehdotukset sisäisistä viestintäkanavista on tärkeä ottaa huomioon, jotta organisaatio voisi selviytyä ja menestyä paremmin (Mao ja DeAndrea, 2019, s. 161).

2.2 Organisaatioiden kommunikatiivinen konstituutio

Ajatus organisaatioiden kommunikatiivisesta konstituutiosta (*Communicative Constitution of Organization*) on saanut paljon huomiota organisaatioviestinnän tutkimuksessa (Schoeneborn ja muut, 2014, s. 286). Blaschken ja muiden (2012, s. 882) mukaan CCO-näkökulma on syntynyt organisaatiotutkimuksen ja viestintätutkimuksen poikkiteollisessä risteyskohdassa, ja se on yksi organisaatioviestinnän alan keskeisistä käsitteellisistä suuntauksista. Tämän teoreettisen näkökulman mukaan organisaatiot ymmärretään ennen kaikkea viestinnällisinä ilmiöinä. Organisaation kommunikatiivisen konstituution, lyhyesti CCO:n, perusajatuksena on, että organisaatiot muodostuvat inhimillisessä vuorovaikutuksessa ja viestinnällisissä käytännöissä ja niiden kautta (Koschman & Campbell, 2019, s. 174–175).

Sergin ja Bonneau (2016, s. 381) mukaan CCO lähtee liikkeelle viestinnän organisoivista ominaisuuksista vastatakseen organisaation ontologiaa koskevaan peruskysymykseen ”Mikä on organisaatio?” ja esittää, että organisaatio rakentuu viestinnässä. Toisin sanoen CCO-teoria tunnustaa viestinnän perustavanlaatuisiksi organisointiprosesseille, jolloin se korostaa keskusteluja ja viestinnällistä vuorovaikutusta, jotka kehittävät organisaatiota ja sen yksiköitä (Feder ja muut, 2023, s.

4). CCO-ajattelun mukaan viestintä on keskeinen tekijä siinä, miten sosiaalinen todellisuus muotoutuu (Schoeneborn ja muut, 2014, s. 302–303).

Blaschken ja muiden (2012, s. 884) mukaan organisaatio syntyy viestintätapahtumista, kuten kokouksista, tiimien vuorovaikutustilanteissa tai johtamistilanteissa. Viestintää ei pitäisi pitää toimintana, joka koskee vain ihmisiä - monet muutkin asiat välittyvät ihmisten sanomisen, kirjoittamisen tai tekemisen kautta: tunteet, ideat, uskomukset, arvot, kannanotot, mutta myös tilanteet, tosiasiat, realiteetit ja niin edelleen (Schoeneborn ja muut, 2014, s. 289–290). Viestintä- ja vuorovaikutustilanteet muodostavat organisaation kokonaisuutena ja ne ylläpitävät organisaation jatkuvaa olemassaoloa ja vakautta (Blaschke ja muut, 2012, s. 884). Toisin sanoen organisaatioiden olemassaolo edellyttää, että jokainen viestintätapahtuma synnyttää uusia viestintätapahtumia ja liittyy niihin, jotka muodostavat ja uudistavat organisaatiota.

Eddingtonin (2018, s. 2) mukaan viestintäverkostoja tuotetaan tekstin tuottamisen ja ymmärtämisen kautta, ja teksti välittää toimintaa, mutta vain silloin, kun tekstiä on tulkittu. Tulkinta voi auttaa organisaatioiden viestinnän rakentamisessa siten, että se sitoo tekstit vuorovaikutukseen, jota kutsutaan keskusteluiksi (Eddington, 2018, s. 2). Tekstit ja keskustelut toimivat siis organisaatioiden rakennuspalikoina. Organisoitumisen viestinnällisen rakentumisen keskeinen ehto on kollektiivinen toiminta (Eddington, 2018, s. 2). Organisoituminen prosessina sisältää sekä inhimillisiä että ei-inhimillisiä vuorovaikutussuhteita, jotka muodostavat organisaatioita (Eddington, 2018, s. 2).

Organisaatioviestinnän tutkijat ovat usein kuvanneet viestinnän suoraviivaisesti järjestyksen ja jaettujen merkitysten synnyttäjänä (Kuhn, 2012, s. 549). Usein organisaatioviestintä on nähty lähinnä vain työntekijöille suunnattuna tiedonvälityksenä, ja tämäkin puoli tietenkin organisaatioviestintään sisältyy. CCO-teoriassa organisaatioviestintä nähdään kuitenkin laajemmin ja vielä merkittävämpänä (Jiang & Probst, 2014, s. 562). Nykyaikaisen teorian mukaan viestintä kehystetään prosessiksi, joka on epävarma, monitulkintainen, paradoksaalinen ja pirstaleinen (Kuhn, 2012, s.

549). Organisaatioissa viestintä on dynaaminen merkitysten tuottamisprosessi (Kuhn, 2012, s. 548). Tämä tarkoittaa, että viestintä luo merkityksiä sekä tuottaa, ylläpitää ja muuttaa organisaatioita moninaisilla tavoilla (McClellan & Sanders, 2013, s. 253).

Schäferin ja Fähnrichin (2020, s. 138) mukaan organisaatiot vaikuttavat jäseniinsä ja muokkaavat olennaisesti sosiaalista vuorovaikutusta ja yksilöiden välisiä suhteita. On tavallista puhua organisaation keskustelujen, toiminnan tai jopa todellisuuden eri tasoista (Schoeneborn ja muut, 2014, s. 295). Vaikka nämä eri tasot ovat olemassa, niitä kaikkia kuitenkin tuotetaan, ylläpidetään ja edistetään vuorovaikutuksen ja toiminnan avulla (Schoeneborn ja muut, 2014, s. 295). Ylempi johto keskustelee ja tekee yhteistyötä yhtä paljon kuin työntekijät keskenään saadakseen asiat tehdyksi. He muodostavat erilaisia yhteisöjä, jotka edustavat erilaisia arvoja, huolenaiheita, normeja ja niin edelleen (Schoeneborn ja muut, 2014, s. 295).

Organisaatioviestintää koskevissa tutkimuksissa on korostettu tekstien, teknologioiden ja muiden artefaktien perustavaa laatua olevaa ja muokkaavaa roolia organisaation kommunikatiivisen konstituution materialisoinnissa (Schoeneborn ja muut, 2018, s. 477). Viestintäteknologiat ja -kanavat kuuluvat olennaisena osana organisaatioita muokkaaviin artefakteihin. Mitä tulee kysymykseen ei-inhimillisestä toimijuudesta, nähdään, että artefakteilla on todellakin suuri merkitys organisaation viestinnällisessä rakenteessa (Schoeneborn ja muut, 2014, s. 298). Ne viestivät siitä, miten organisaatio havaitaan ja koetaan.

Materiaalisuus ja ei-inhimillinen toimijuus viittaavat kahteen eri asiaan (Schoeneborn ja muut, 2014, s. 297–298). Materiaalisuus tulee latinan sanasta *materia*, joka tarkoittaa ”ainetta, josta jokin on tehty” tai ”jonkin perusteita, syytä tai syytä” (Schoeneborn ja muut, 2014, s. 297–298). Kun taas puhutaan materiaalisuudesta, viitataan epäsuorasti siihen, mikä on jonkin asian alla, mikä voi selittää sen olemisen tai olemassaolon. Tarkemmin sanottuna viestinnän materiaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan sen ilmenemistä teksteissä, välineissä tai muissa artefakteissa

(Schoeneborn ja muut, 2014, s. 304–305). CCO-teorian yhteydessä materiaalisuus viittaa siihen, mikä tekee organisaatiosta sen, mitä se on: tiedottajat, työntekijät, johtajat, rakennukset, toiminnot, logot, tekstit, viestintäteknologiat, työvälineet ja niin edelleen. Kaikki nämä asiat ja henkilöt toimivat ja viestivät organisaation puolesta eli ne materialisoivat sitä.

2.3 Medioitunut viestintä organisaatiossa

Internet-pohjainen digitaalinen media on aiheuttanut merkittäviä muutoksia nykyaikaisen viestinnän luonteeseen ja organisointiin (Macnamara, 2010, s. 3–5). Niin sanotut ”uudet mediat” eli digitaaliset viestintämuodot on sisällytetty jo olemassa olevaan sosiokulttuuristen toimintojen ja suhteiden repertuaariin. Organisaatioissa digitaalisten medioiden ensisijaisena tavoitteena on parantaa tiedon ja ideoiden kulkua organisaatiossa, tehostaa yhteistyötä ja tiimityötä sekä viime kädessä auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa (Tkalac Verčič ja muut, 2024, s. 3). Lisäksi ne voivat auttaa murtamaan osastojen ja tiimien välisiä esteitä sekä edistää läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta.

Suortin ja Sivusen (2023, s. 2) mukaan nykyajan uudet mediat antavat työntekijöille mahdollisuuden viestiä tekstin, äänen ja videon välityksellä sekä jakaa ja muokata tietoja ja asiakirjoja sekä synkronisesti että asynkronisesti. Tutkimusten mukaan menestyneimmät työtiimit käyttävät sekä synkronista että asynkronista viestintää (Kaneko, 2023, s. 6). Käyttämällä uusia medioita viestintään ja yhteistyöhön, organisaatiot voivat edistää sitä, että niiden tiimit ovat tehokkaammin yhteydessä toisiinsa ja tuottavia, sijaitsivatpa ne missä tahansa (Tkalac Verčič ja muut, 2024, s. 3). Mediatyyppien ja -muotojen muuttumisen ohella myös sisällön välittäminen, jakaminen ja siirtäminen medioiden välillä on lisääntynyt (Macnamara, 2010, s. 7). Macnamaran (2010, s. 6) mukaan termi ”uusi media” on ristiriitainen, koska digitaalinen media on niin integroitu jokapäiväiseen elämään, että sen kuvaaminen uutena on harhaanjohtavaa ja rajoittaa sen erityispiirteiden ymmärtämistä.

Tkalac Verčičin ja muiden (2024, s. 2–3) mukaan digitalisaatio on 2000-luvulta lähtien vaikuttanut organisaatioiden sisäiseen viestintään digitaalisen teknologian ja verkkomedian yhä suuremman roolin vuoksi. Viime vuosikymmeninä eri medioiden rooli on noussut yhä tärkeämmäksi organisaatioelämässä (Grafström ja muut, 2015, s. 228). Tämän vuoksi organisaatioviestinnästä on tullut yhä enemmän medioitunutta (Guo ja muut, 2021, s. 788). Hollandin (2020, s. 358) mukaan medioituneen viestinnän käsite kuvaa sitä, kuinka viestintämedioille annetaan entistä suurempi merkitys, ja organisaatiot ovat yhä enemmän riippuvaisia media-alustoista, prosesseista, sisällöistä ja niihin liittyvistä vaatimuksista sekä niiden sisältämistä käytännöistä. Kun viestintä on alkanut tapahtua yhä enemmän eri medioiden kautta, on myös alettu kiinnittää enemmän huomiota medioiden rooliin viestinnän hallinnassa organisaatioissa (Wang, 2022, s. 1745).

Organisaatitasolla medioituneella viestinnällä tarkoitetaan muutoksia siinä, miten organisaatiot eri institutionaalisissa konteksteissa harjoittavat erilaisia toimintoja, jotka perustuvat ideoihin siitä, miten medioita - toimijoina, teknologioina, työrutiineina, mieltymyksinä - tulee käsitellä (Holland, 2020, s. 358). Organisaatiot eivät voi enää luottaa pelkästään kasvokkain tapaamisiin asioiden ratkaisemiseksi, vaan niiden tulee käyttää erilaisia viestintätyylejä ja -teknologioita tavoittaakseen jäsenensä monipuolisesti (Wang ja muut, 2020, s. 472). Organisaatioissa on alettu käyttää aktiivisesti erilaisia digitaalisia medioita, kuten esimerkiksi sähköpostia, pikaviestejä tai yhteistyöalustoja (Guo ja muut, 2021, s. 788). Guon ja muiden (2021, s. 790) mukaan viestintäteknologian laajeneminen tarjoaa työntekijöille monipuolisia vaihtoehtoja tiedonhakuun, sosiaalisiin yhteyksiin ja tiedon jakamiseen.

Ünlüsoyn ja muiden (2022, s. 80) mukaan medioitunut viestintä luo uusia mahdollisuuksia vuorovaikutteiseen tai kollektiivisempaan työskentelyyn, koska se tarjoaa uusia mahdollisuuksia jakaa tietoa, ratkaista ongelmia yhdessä ja lisätä avoimuutta. Organisaatioiden kontekstissa medioitunutta viestintää tarkastellaan

yhteisöllisenä toimintana, sillä esimerkiksi tehokas yhteistyö ja vuorovaikutus työpaikalla vaatii sitä, että työntekijät jakavat erilaisia yhteisiä toimia, aikomuksia, uskomuksia, huomiota, tietoja ja tunteita (Roos ja muut, 2024, s. 4).

Organisaatioissa onnistunut yhteistyö jäsenten kesken on tärkeää organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Ishii ja muut, 2019, s. 127). Teknologiavälitteinen viestintä, kuten viestintä sähköpostin, pikaviestien, yhteistyötekniikoiden ja videoneuvottelut Google Workspacen kaltaisten sovellusten kautta ovat nykyään välttämättömiä yhteistyön ja viestinnän helpottamiseksi (Suortti & Sivunen, 2023, s. 2). Mediakanavan lisäksi viestinnän tiheys vaikuttaa keskinäiseen ymmärrykseen (Lee, 2022, s. 7–8). Toisin sanoen, tiheä viestintä auttaa organisaation eri osapuolia kehittämään yhteisiä määritelmiä tilanteista ja rakentamaan yhteisymmärrystä.

Mediakanavien ominaisuudet vaihtelevat, ja uusilla viestintäteknologioilla on ominaisuuksia, jotka mahdollistavat näiden kanavien erilaiset käyttötavat ja kokemukset, ja näin ollen niillä on myös erilaisia sosiaalisia vaikutuksia (Fox & McEwan, 2017, s. 298). Kehittyvää mediaa on parasta ymmärtää pikemminkin sosiaalisten ja kulttuuristen käytäntöjen kuin teknologian näkökulmasta (Macnamara, 2010, s. 10). Hoofin ja Boellin (2019, s. 640) mukaan mediat siis ymmärretään kulttuurisina ilmiöinä yhteiskunnassa. Tästä näkökulmasta katsottuna mediat ovat samalla yhteiskunnan muovaamia ja samalla ne myös yleisesti jäsentävät sosiaalisia suhteita (Hoof & Boell, 2019, s. 640).

Toisin kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, digitaalisten mediakanavien käyttäjillä on usein enemmän valtaa viestintänsä nopeuteen ja luonteeseen (Fox & McEwan, 2017, s. 303). Ne myös tarjoavat käyttäjille eritasoisia mahdollisuuksia informaation hallintaan sen suhteen, mitä sisältöä halutaan ilmaista tai pidättää vuorovaikutuksessa. Lisäksi modernit mediakanavat monipuolisilla ominaisuuksilla helpottavat monimutkaista tiedon jakamista organisaatiossa voittamalla aika- ja tilarajoitukset, mikä vähentää kasvokkain tapahtuvien tapaamisten tarvetta tiedonvaihdon prosessissa (Ishii ja muut, 2019, s. 128).

Tietyn mediakanavan käyttöä voidaan arvioida objektiivisesti sen ominaisuuksien perusteella (Ishii ja muut, 2019, s. 124). Toisin sanoen mediakanavan vaikutuksia tai käyttöä voidaan ymmärtää ja mitata tarkastelemalla sen teknisiä ja toiminnallisia piirteitä, kuten sen tarjoamia mahdollisuuksia tai muita konkreettisia tekijöitä, jotka eivät riipu subjektiivisista mielipiteistä tai henkilökohtaisista kokemuksista. Mediankäyttöön liittyvää ihmisten käyttäytymistä määräävät myös useat sosiaaliset tekijät, kuten asenteet tiettyä mediaa kohtaan, henkilökohtainen kokemus ja tieto mediasta. Ishiin ja muiden (2019, s. 125) mukaan organisaatiokulttuuri puolestaan ohjaa sitä, kuinka käyttää tiettyä mediaa kirjoitettujen tai kirjoittamattomien sääntöjen perusteella. Mediakanavan rationaalinen valinta perustuu siihen, kuinka hyvin median ominaisuudet sopivat viestinnän tarpeisiin (Anders ja muut, 2017, s. 272).

Laitisen ja Sivusen (2021, s. 644) mukaan organisaation sisäiset mediat parantavat sisäisen viestinnän mahdollisuuksia tarjoamalla sekä näkyvyyttä, saavutettavuutta ja tiedon pysyvyyttä. Näkyvyys on sitä, missä määrin viestintä on monien muiden nähtävissä, oli se sitten tarkoituksellista tai ei (Fox & McEwan, 2017, s. 303). Saavutettavuus puolestaan on kykyä saavuttaa viestintä helposti ajasta, paikasta, rakenteellisista rajoituksista, teknologisesta osaamisesta tai muista rajoitteista riippumatta (Fox & McEwan, 2017, s. 304). Pysyvyys kuvaa viestinnän suhteissa ilmenevää pysyvyyttä tai katoavaisuutta (Fox & McEwan, 2017, s. 303).

Macnamaran (2010, s. 11) mukaan medioituneen viestinnän tutkimisessa pitäisi keskittyä siihen, mitä ihmiset tekevät median kanssa ja median ympärillä, eikä niinkään siihen, miten media rakentuu tai mitä media tekee. Media käytäntönä tarjoaa linssin, jonka kautta nykypäivän moninaisia mediakäytäntöjä voidaan ymmärtää (Macnamara, 2010, s. 11). Tärkein muutoksen kohde on julkisen viestinnän ja välittämisen käytännöt sekä laajemmat sosiaaliset ja kulttuuriset käytännöt, joihin ne liittyvät.

2.4 Organisaation sisäiset mediat

Tässä tutkimuksessa termi media ymmärretään viestintäkanavana, joilla on erityisiä vaikutuksia organisaatioissa, ja joita voidaan tutkia. Hoofin ja Boellin (2019, s. 638) mukaan tutkittaviin medioihin kuuluvat sekä suora viestintä, kuten kasvokkain tapahtuvat tapaamiset, että medioitunut viestintä, jossa hyödynnetään viestintäteknologioita. Nykyaikaiset organisaatiot voivat valita laajasta valikoimasta erilaisia viestintäteknologian muotoja käytettäväksi sisäiseen viestintäänsä (Laitinen & Sivunen, 2021, s. 644).

Kanekon (2023, s. 2) mukaan nykypäivän työpaikkaviestinnässä hyödynnetään lukemattomia käytettävissä olevia tekniikoita. COVID-19-pandemian jälkeen työpaikat ovat osoittaneet kasvavaa riippuvuutta tietokonevälitteisestä viestinnästä (Kaneko, 2023, s. 2). Alun perin työpaikkaviestintä rajoittui kasvokkain tapahtuvaan yhteydenpitoon, sähköpostiin ja puhelimeen, mutta nyt se on laajentunut tekstiviesteihin, sosiaaliseen mediaan, verkkokokousvälineisiin ja yhteistyövälineisiin (Kaneko, 2023, s. 3). Viime vuosikymmenen aikana digitaalisten viestintäkanavien valikoima on jatkuvasti kasvanut, ja tiimit voivat nyt hyödyntää asiakirjojen jakamista, asiakirjojen yhteiskehittämistä, kokousvälineitä, projektinhallintatyökaluja ja sosiaalista verkottumista (Kaneko, 2023, s. 3–4).

Organisaation sisällä on erilaisia viestintäkanavia – esimerkiksi sähköposteja, pikaviestisovelluksia, yritysten sosiaalista mediaa ja videoneuvottelutyökaluja, joita jäsenet käyttävät tehokkaaseen viestintään ja yhteistyöhön (Lee, 2022, s. 6). Laitisen ja Sivusen (2021, s. 644) mukaan jotkut organisaatiot käyttävät vain julkisesti saatavilla olevia sivustoja omina sisäisinä alustoinaan, mutta yhä useammat organisaatiot käyttävät sisäisiä sivustoja, jotka ovat yksityisiä ja usein räätälöity organisaation tarpeisiin.

Andersin ja muiden (2017, s. 371) mukaan mediakanavien valinnasta on tullut organisaatioiden strateginen toimenpide, jonka ne tekevät vastatakseen liiketoiminnan

haasteisiin ja tukeakseen suhteita sidosryhmiinsä. Liiketoimintaympäristössä mediavalinnat muuttuvat ajan myötä uusien teknologisten innovaatioiden ja niihin liittyvien viestintäkäytäntöjen vaikutuksesta (Anders ja muut, 2017, s. 371). Tkalac Verčičin ja Špoljarićin (2020, s. 2) mukaan organisaation medioiden valinta riippuu useista tekijöistä, kuten organisaation koosta, profiilista, kulttuurista, ympäristöstä sekä työntekijöiden pätevydestä tai teknisen kehityksen tasosta. Lisäksi sopivan mediavalinnan tekeminen riippuu suoritettavien viestintätehtävien ominaisuuksista (Mehra & Nickerson, 2019, s. 1582).

Sisäisiä medioita on yleisesti ottaen erityyppisiä (Martínez Sánchez & Armengol, 2021, s. 794–795). Viestintäkanavilla on ollut erilainen rooli organisaation jäsenten yhdistämisessä riippuen asiayhteydestä, kuten viestin sisällöstä tai organisaation hierarkiasta (Lee, 2022, s. 7). Esimerkiksi kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, on erityisen hyödyllinen ei-rutiininomaisille, vaikeasti ymmärrettäville viesteille, kun taas digitaalisia medioita käytetään parhaiten työpaikan rutiiniviesteihin (Lee, 2022, s. 7). Lisäksi sähköpostia pidetään tehokkaana viestintävälineenä tiedonvaihdossa, kun taas kokouksia arvostetaan palautteen antamisen ja kasvotusten tapahtuvan tapaamisen vuoksi erityisesti ylimpien johtajien kanssa (Lee, 2022, s. 7).

Organisaatioiden viestintäkanavat vaihtelevat perinteisistä medioista, kuten uutiskirjeistä, puheluista ja kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä aina interaktiivisiin verkkotyökaluihin, kuten sisäisiin sosiaalisen verkostoitumisen sivustoihin (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020, s. 2). Tkalac Verčič ja Špoljarić (2020, s. 2) jakavat sisäiset viestintäkanavat kahteen pääluokkaan eli kirjallisiin ja suullisiin kanaviin. Kirjalliset kanavat käsittävät perinteiset kanavat, kuten kirjeet ja raportit sekä sähköisiä kanavia, kuten sähköposti, pikaviestijärjestelmät ja intranet, joiden avulla työntekijät voivat välittää tietoja (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020, s. 2). Suullisiin kanaviin kuuluu kasvokkain tapahtuva viestintä, kuten kokoukset, projektiryhmät, sosiaaliset kokoontumiset, puhelinkeskustelut ja videoneuvottelut.

Kasvokkaista viestintää on pidetty usein optimaalisena kanavana monimutkaisten asioiden välittämiseen, koska se helpottaa välitöntä palautetta, luonnollisen kielen ja monien vihjeiden käyttöä (Men, 2015, s. 463). Lisäksi kasvokkain tapahtuva viestintä koetaan tehokkaaksi suhteiden rakentamisessa esihenkilöiden kanssa ja työhön liittyvän tiedon levittämisessä kollegoille (Lee, 2022, s. 6). Menin (2015, s. 463) mukaan teknologinen kehitys on kuitenkin tehnyt sähköisistä viestintävälineistä välttämättömän osan työntekijöiden päivittäistä rutiinia. Koska ammattilaisten päivittäin kohtaamien viestien ja mediankanavien kokonaismäärä kasvaa jatkuvasti, tiedonhallinnasta ja viestinnän suodattamisesta on tullut ratkaisevia ja välttämättömiä tekijöitä informaatioaikakaudella (Anders ja muut, 2017, s. 372).

Andersin ja muiden (2017, s. 372) mukaan sähköpostin käyttö jää lopulta yritysten sosiaalisen median kanavien, kuten sosiaalisten verkostojen, pikaviestimien ja tiimityöalustojen varjoon. Ewingin ja muiden (2019, s. 114) mukaan tutkijat pitävät yritysten sosiaalisen median järjestelmiä epävirallisina sisäisinä viestintäkanavina, joilla on rikkaita, multimediaalisia, yhteisöllisiä ja sosiaalisia ominaisuuksia. Nämä järjestelmät tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden viestiä eri tavoin yhden alustan kautta sekä arkiston, jossa organisaation jäsenet voivat tarkastella lähetettyä tietoa, milloin ja missä tahansa (Laitinen & Sivunen, 2021, s. 644). Yrityksen sisäiset sosiaaliset mediat sisältävät monenlaisia viestintäkanavia (esim. chatit ja uutissyötteen), jotka mahdollistavat sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen organisaatioyksiköiden kesken (Laitinen & Sivunen, 2021, s. 644). Niiden avulla käyttäjät voivat lähettää, muokata ja järjestellä tekstiä ja tiedostoja sekä selata viestejä, kontakteja ja sisältöä (Li ja muut, 2021, s. 1205).

Tiimien välistä yhteistyötä tuetaan usein yhteistyötekniikoilla, joita on kuvattu monilla eri termeillä, kuten tieto- ja viestintäteknologia ja tietokonevälitteinen viestintä (Mitchell, 2023, s. 1984). Yhteistyötekniikoilla tarkoitetaan teknologioita, jonka avulla yksilöt voivat tehdä yhteistyötä muiden yksilöiden kanssa. Tieto- ja viestintäteknologiaa voidaan käyttää eri aika- ja tilayhdistelmissä sekä kasvokkain että virtuaalisesti tapahtuvan

yhteistyön tukemiseen (Mitchell, 2023, s. 1985). Tämän käsitteen alle sopivia välineitä ovat esimerkiksi sähköposti, videoneuvottelut, ryhmäohjelmistot ja pikaviestimet (Mitchell, 2023, s. 1984). Martínez Sánchezin ja Armengolin (2021, s. 795–796) mukaan yksi laajimmin käytetyistä ja käyttöönotetuista viestintäkanavista yrityksissä on intranet, joka voi olla myös tiedonhallinnan kanava. Tämän tyyppiset kanavat perustuvat yhteisöihin, jotka on luotu sosiaalisilla työkaluilla pääasiassa liiketoimintakäyttöön ja liiketoimintaympäristössä sovellettaviksi (Martínez Sánchez & Armengol, 2021, s. 796).

3 Affordanssit organisaatioympäristössä

Tässä luvussa tarkastellaan affordanssiteorian eri ulottuvuuksia ja niiden merkitystä organisaatioviestinnässä. Aluksi käsitellään affordanssiteorian perusteita ja sen soveltamista. Tämän jälkeen syvennyttään teknologian affordansseihin, kulttuurisen ja sosiaalisen kontekstin affordansseihin sekä organisaation affordansseihin, ja tarkastellaan, miten nämä tekijät vaikuttavat organisaatioiden viestintäkäytäntöihin ja vuorovaikutukseen.

3.1 Affordanssiteoria

Tämän tutkimuksen kannalta on hyödyllistä käyttää affordanssiteoriaa linssinä, jonka avulla voidaan ymmärtää eri medioiden käyttöä ja vaikutusta organisaatiossa. James J. Gibsonin kehittämä affordanssiteoria on merkittävä panos viestintäkanavien ominaisuuksien ymmärtämiseen ja niiden kuvaamiseen (Kaneko, 2023, s. 4).

Affordanssin käsite sisältää toimintamahdollisuudet tai -rajoitukset, joita materiaallinen objekti tai ympäristö tarjoaa havaitsevalle yksilölle eli toimijalle (Yu ja muut, 2023, s. 4). Yhdysvaltalainen ekologinen psykologi James J. Gibson (1977) kehitti affordanssiteorian osana laajempaa projektia, jolla pyrittiin edistämään ekologista psykologiaa ja lähestymistapaa havaitsemiseen, kognitioon ja käyttäytymiseen (Pyysiäinen, 2021, s. 493). Gibson määritteli affordanssit eläinten toimintamahdollisuuksiksi suhteessa ympäristöönsä (Wang ja muut, 2018, s. 59). Gibsonin mukaan affordanssit ovat olemassa riippumatta siitä, toteutetaanko ne, ja ihmiset voivat havaita tai olla havaitsematta nämä mahdollisuudet tarpeidensa mukaan (Anderson & Robey, 2017, s. 102).

Affordanssiteoria on kehittyksensä myötä laajentunut myös sosioteknisiin järjestelmiin (Wang ja muut, 2018, s. 60). Amerikkalainen kognitiivinen psykologi Norman (1988) sovelsi sitä ihmisen ja tietokoneen väliseen vuorovaikutukseen ja teknologian suunnitteluun (Wang ja muut, 2018, s. 60). Hän korostaa, että affordanssit eivät ole vain ihmisten tai artefaktien ominaisuuksia, vaan ne syntyvät käyttäjien ja artefaktien

vuorovaikutuksessa (Wang ja muut, 2018, s. 60). Hän määrittelee affordanssit asian havaituiksi ja todellisiksi ominaisuuksiksi, ensisijaisesti sellaisiksi perustavanlaatuisiksi ominaisuuksiksi, jotka määrittävät, miten objektia voidaan mahdollisesti käyttää. Toisin sanoen affordanssien olemassaolo on objektiivista, se ei riipu ihmisten antamasta merkityksestä ja tulkinnasta, kun taas ihmiset ovat subjektiivisia, havaitsevat ja toteuttavat affordansseja omien tavoitteidensa mukaisesti tuottaakseen erilaisia vaikutuksia. Affordanssit syntyvät toimijoiden ja artefaktien välisestä suhteesta, jotka heijastavat artefaktien aiheuttamia toimintamahdollisuuksia ja liittyvät toimijoiden tavoitteisiin ja kykyihin (Wang ja muut, 2018, s. 61).

Viestinnän alalla affordanssiteoria selittää inhimillistä käyttäytymistä eri mediaympäristöissä (Zhou & Xu, 2022, s. 3). Viestinnän tutkijat ovat korostaneet havaintopainotteista lähestymistapaa affordansseihin, koska sen mukaan ihmiset voivat hahmottaa saman median eri tavoin ja sen seurauksena olla vuorovaikutuksessa median kanssa eri tavoin (Mao ja DeAndrea, 2019, s. 164). Rican ja muiden (2017, s. 109) mukaan affordansseihin liittyy luonnostaan viestintää, koska media mahdollistaa yhteistyön ja subjektien välisen merkityksen jakamisen, esimerkiksi organisaation jäsenten välillä.

Viestinnän tutkijat ovat käsitteellistäneet affordanssit mediaominaisuuksiksi, jotka käyttäjät kokevat merkityksellisiksi tavoitteidensa ja tarpeidensa kannalta (Chen & Toma, 2024, s. 434). He ovat keskittyneet siihen, miten käyttäjät subjektiivisesti huomaavat ja tulkitsevat teknologioiden materiaalisuuden eli objektiiviset ominaisuudet, joita teknologioilla on. Viestintämedioita pidetään teknologisina artefakteina, jotka mahdollistavat käyttäjille erilaisia keinoja viestintään ja vuorovaikutukseen (Nagy & Neff, 2015, s. 5). Sama artefakti voi tarjota erilaisia affordansseja eri konteksteille ja toimijaryhmille (Rice ja muut, 2017, s. 108).

Gibsonin näkemystä affordansseista pidetään kuitenkin rajoittuneena nykyaikaisten digitaalisten ympäristöjen aikakaudella (Sun & Suthers, 2023, s. 236–237). Tämä johtuu Foxin ja McEwanin (2017, s. 300) mukaan siitä, että gibsonilainen lähestymistapa

affordansseihin sulkee viestijän ikään kuin pois viestintätilanteesta. Useimmat tutkijat korostavat inhimillisten toimijoiden roolia affordanssien ymmärtämisessä viestintämedioiden käytössä (Zhou, 2021, s. 3). Affordanssiteoria tarjoaa käsitteellisen kehyksen tutkia, miten toimijat (yksilöt, ryhmät ja organisaatiot) omaksuvat ja käyttävät erilaisia medioita (Henningsson ja muut, 2021, s. 139). Jos ei huomioida toimijan kokemusta viestintämediasta, tehdään virhe, joka heikentää kykyä arvioida esimerkiksi organisaatioiden viestintäkäyttäytymistä tarkasti (Fox & McEwan, 2017, s. 300). Affordanssit ovat suhteita niiden toimintamahdollisuuksien välillä, joihin toimijat katsovat voivansa soveltaa mediaa sen mahdollisten ominaisuuksien, valmiuksien tai rajoitusten puitteissa suhteessa toimijan tarpeisiin tai tarkoituksiin tietyssä kontekstissa (Rice ja muut, 2017, s. 109).

Affordanssit ovat ikään kuin median toimintaohjeita siitä, kuka, missä ja milloin viestii ja kenen kanssa (Nagy & Neff, 2015, s. 2). Esimerkiksi kun käyttäjä kirjoittaa sähköpostia tai kirjautuu verkkopalveluun, hän tuntee usein tietoisesti tai alitajuntaisesti astuvansa paikkaan tai tilaan, joka on täynnä monenlaisia merkityksiä ja tarkoituksia. Median tarjoamat affordanssit saattavat kuitenkin poiketa siitä, mitä käyttäjät kokevat ja havaitsevat eri olosuhteissa (Nagy & Neff, 2015, s. 6). Esimerkiksi organisaation työntekijät voivat havaita samankaltaisia affordansseja, mutta heidän toimintaansa muokkaavat heidän mieltymyksensä ja työympäristönsä (Ollier-Malaterre & Redston, 2024, s. 3). Affordanssin käsitteen ydin on siinä, että kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, he havaitsevat vihjeitä siitä, mitä he voivat tehdä, mutta nämä vihjeet eivät kuitenkaan pakota heitä toimimaan tietyllä tavalla (Fayard & Weeks, 2014, s. 239). Vaikka fyysinen ja sosiaalinen ympäristö tarjoaa ihmisille toimintamahdollisuuksia, ne voidaan aina hylätä, olla huomaamatta tai tulkita väärin (Fayard & Weeks, 2014, s. 239).

Affordanssiteoria käsitteellistää näkemystä toimijan käsityksistä ympäristössään olevasta artefaktista ja siitä, miten sitä käytetään, ja siitä hyödystä, jota se voi tarjota toimijalle tavoitteen saavuttamiseksi (Masood ja muut, 2023, s. 1059). Toimijuutta

ymmärretään yleisesti kykynä pyrkiä toteuttamaan toimintatavoitteita ja vaikuttamaan ympäristöön käyttämällä tekojaan keinona kontrolloida ympäröiviä olosuhteita (Pyysiäinen, 2021, s. 498). Toimijuus ottaa huomioon menneisyyden, mutta suuntautuu myös tulevaisuuteen kykynä kuvitella erilaisia mahdollisuuksia (Pyysiäinen, 2021, s. 498–499). Toimijuutta sekä mahdollistavat että rajoittavat ensinnäkin yksilön ominaisuudet, kuten vakiintuneet toimintatottumukset, ja toiseksi ympäröivä sosiokulttuurinen ja materiaallinen toimintaympäristö, joka tarjoaa tietyt sosiaaliset mahdollisuudet ja rajoitukset (Pyysiäinen, 2021, s. 499). Affordanssit voivat vaihdella myös havainnoitsijan mukaan (Mitchell, 2023, s. 1986). Tämä tarkoittaa, että kun ihminen tarkastelee esinettä tai ympäristöä, hän kiinnittää huomionsa siihen, mitä ne tarjoavat käytännössä, eikä niinkään niiden fyysisiin ominaisuuksiin.

Fayardin ja Weeks (2014, s. 237) mukaan affordanssit voidaan nähdä sekä dispositionaalisina että relationaalisina. Dispositionaalisuus tarkoittaa sitä, että affordanssit mahdollistavat ja rajoittavat toimintaa ja ovat olemassa, vaikka niitä ei havaittaisikaan (Fayard & Weeks, 2014, s. 237). Relationaalisuus puolestaan tarkoittaa, että affordanssit ovat suhteissa ilmeneviä, koska ne ovat ominaisia havainnoijalle ja kontekstille, mikä mahdollistaa saman objektin useita tulkintoja (Hauge, 2018, s. 246).

Affordanssit syntyvät objektin tai ympäristön sosiaalisesta merkityksestä ja tavanomaisista käyttöä koskevista säännöistä sekä sen fyysisistä ominaisuuksista (Fayard & Weeks, 2014, s. 243). Sæbøn ja muiden (2020, s. 701) mukaan affordanssit muuttuvat todellisiksi teoiksi, kun toimijat aktualisoivat eli toteuttavat ne. Affordanssien toteuttamisella tarkoitetaan yksittäisten toimijoiden toimia, kun he käyttävät teknologiaa saavuttaakseen tuloksen tai tavoitteen interaktiivisena prosessina (Strauss ja muut, 2024, s. 2). Keskeisiä tekijöitä, jotka saavat yksilöt erilaisiin toteutustoimiin, ovat yksilön kyvyt ja mieltymykset, teknologian ominaisuudet ja organisaatioympäristön ominaisuudet (Strauss ja muut, 2024, s. 3).

Affordanssiteoria on laajentanut ymmärrystämme siitä, miten ja miksi yksilöt käyttävät tiettyjä medioita ja miten teknologian ominaisuudet ja käyttäjien käsitykset tai motiivit muokkaavat median käyttöä (Rice ja muut, 2017, s. 107). Evansin ja muiden (2017, s. 37–38) mukaan viestintätutkimuksen eri osa-alueet käsittelevät affordansseja eri tavoin. Viestintätieteiden affordansseihin liittyviin suuntauksiin kuuluvat media- ja teknologiatutkimuksen yleistyminen, organisaatioviestinnän tutkimus sekä termin suosio uusiin medioihin ja viestintään keskittyvissä julkaisuissa.

3.2 Teknologian affordanssit

Teknologian affordansseista puhuttaessa viitataan teknologian tarjoamiin käyttömahdollisuuksiin tai -rajoituksiin, ja käsitteen keskiössä ovat ne toiminnot, joissa inhimilliset toimijat ovat tekemisissä teknologian kanssa (Fayard & Weeks, 2014, s. 237–238). Teknologian affordanssit käsittävät sekä tietotekniikan mahdollisuudet että tavat, joilla yksilöt ja organisaatiot hyödyntävät niitä parempien työsuoritusten tavoittelemiseksi (Duan ja muut, 2023, s. 2012). Teknologian affordansseja voidaan tarkastella eri näkökulmista, kuten koordinoinnin, viestinnän, tiedon jakamisen ja päätöksenteon näkökulmista (Duan ja muut, 2023, s. 2012). Yleisiä teknologian affordansseja ovat esimerkiksi pysyvyys, eli verkkoilmaisuuden automaattinen tallentuminen sekä hakukelpoisuus, eli sisällön helppo löydettävyys hakutoiminnon avulla (Rodríguez-Hidalgo, 2020, s. 58–59).

Maon ja muiden (2023, s. 4) mukaan tutkijat ovat soveltaneet Gibsonin affordanssin käsitettä ymmärtääkseen ihmisten, teknologioiden ja sosiaalisen käyttäytymisen välistä suhdetta. Affordanssit otettiin käyttöön tieteen ja teknologian alalla, jotta voitaisiin tunnistaa, miten objektien materiaalisuuden ja ihmisen toiminnan välinen vuorovaikutus suosii, muokkaa, mahdollistaa ja rajoittaa digitaalisten artefaktien käyttöä (Sæbø ja muut, 2020, s. 701). Affordanssiteoria siis teoretisoi digitaalisia artefakteja suhteessa niiden sosiaaliseen käyttöyhteyteen (Anderson & Robey, 2017, s. 101).

Sæbøn ja muiden (2020, s. 701) mukaan affordanssit yhdistävät teknologian materiaalisuuden ja sosiaaliset näkökulmat. Teknologian affordanssit on kuitenkin erotettava teknologian käytöstä tai sen tuloksista, sillä käyttäjät voivat hyödyntää affordansseja eri tavoin ja saavuttaa erilaisia tuloksia (Guo ja muut, 2021, s. 791).

Teknologisia affordansseja, joilla on todettu olevan merkityksellisiä vaikutuksia ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, on kutsuttu myös sosiaalisiksi affordansseiksi, sosioteknisiksi affordansseiksi tai viestinnällisiksi affordansseiksi (Fox & McEwan, 2017, s. 300). Mitchellin (2023, s. 1987) mukaan affordanssit eivät ole teknologian sisäänrakennettuja ominaisuuksia, vaan ne syntyvät vuorovaikutuksessa teknologian ja käyttäjien välillä. Affordanssit heijastavat samanaikaisesti teknologian luontaisia ominaisuuksia sekä ihmisten tapaa tulkita niitä (Ünlüsoy ja muut, 2022, s. 80). Teknologian affordanssien tunnistaminen riippuu käyttäjän taustasta ja tavoitteista, kuten kulttuurista, kokemuksista ja tarkoituksista (Mitchell, 2023, s. 1987).

Teknologian hyväksyntä ja käyttö riippuvat sen merkityksestä käyttäjille, mikä tarkoittaa, että teknologia ei ole olemassa erillään sen käyttökontekstista (Zhao ja muut, 2021, s. 232). Siksi teknologian affordanssien tutkimuksessa on huomioitava samanaikaisesti käyttäjät, teknologia ja käyttökonteksti. Käyttäjät vertailevat jatkuvasti eri teknologioiden affordansseja valitessaan sopivinta työvälinettä (Fayard & Weeks, 2014, s. 242–243).

Teknologian materiaaliset ominaisuudet voivat sekä mahdollistaa että rajoittaa käyttäjien toimintaa, ja affordanssiteoria auttaa selittämään ja ennustamaan teknologian aiheuttamaa sosiaalista muutosta (Anderson & Robey, 2017, s. 101–102). Teknologian rajoitteita kokeva käyttäjä pyrkii usein muokkaamaan teknologiaa, kun taas mahdollisuuden havaitseva käyttäjä mukauttaa rutiinejaan hyödyntääkseen sitä. Viestintäteknologiat on suunniteltu siten, että ne tukevat tiettyjä toimintoja paremmin kuin toisia, korostaen affordanssin relationaalista luonnetta sosiaalisissa ja organisatorisissa ympäristöissä (Gibson ja muut, 2022, s. 1021).

Koska käyttäjät voivat havaita teknologian affordanssit eri tavoin yksilöllisten olosuhteiden perusteella, tämä voi johtaa erilaisiin teknologiavalintoihin (Rodríguez-Hidalgo, 2020, s. 59). Kun ihminen kohtaa uuden viestintäalustan, sen käyttäminen on todennäköisesti seurausta kognitiivisesta arvioinnista, joka koskee sitä, miten sitä voitaisiin käyttää tai miten muut ihmiset käyttävät sitä (Rodríguez-Hidalgo, 2020, s. 57). Viestintävalmius esiintyy käyttäjän ja saatavilla olevien teknologioiden välisessä suhteessa, joita käyttäjä vertailee valitessaan sopivaa mediaa mahdollisten vaihtoehtojen joukosta (Fayard & Weeks, 2014, s. 244). Käyttäjän päätös valita tietty viestintämedia riippuu hänen valmiudestaan ja teknologian kyvystä vastata hänen tarpeisiinsa.

Ihmiset muokkaavat myös teknologisten artefaktien ja ympäristöjen affordansseja suunnittelemalla niitä (Fayard & Weeks, 2014, s. 239). Hyvä suunnittelu tekee affordanssit näkyviksi käyttäjille, jolloin suunnitellut ja havaitut affordanssit kohtaavat. Suunnittelijat kehittävät tuotteita olettaen, miten käyttäjät ne havaitsevat, mutta käyttäjät eivät aina tulkitse affordansseja suunnittelijoiden odottamalla tavalla.

Gibsonin ja muiden (2022, s. 1021) mukaan pelkästään teknologian ominaisuuksiin keskittyminen ei todennäköisesti ole hedelmällistä teknologian käytön ymmärtämisen kannalta, koska teknologian ominaisuuksilla voi olla useita käyttötarkoituksia tai affordansseja eri tarkoituksiin. Affordansseja tulisi arvioida ensisijaisesti käyttäjän kokemuksen, ei objektiivisten ominaisuuksien perusteella (Fox & McEwan, 2017, s. 300). Arvioinnissa tulisi siis keskittyä siihen, miten käyttäjä kokee ja havaitsee mahdollisuudet toimia jonkin esineen tai ympäristön kanssa, sen sijaan että keskityttäisiin vain siihen, millaisia ominaisuuksia esineellä tai ympäristöllä itsessään on.

Teknologian affordanssit mahdollistavat käytäntöjen muuttamisen organisaatioiden toimintaympäristöissä (Ünlüsoy ja muut, 2022, s. 81). Vaikka teknologia ja organisaatiot ovat olemassa toisistaan riippumatta, niiden arvo syntyy lopulta siitä, miten ne

toteutetaan yhdessä (Mitchell, 2023, s. 1986). McEwanin (2021, s. 13) mukaan uudemmat viestintäteknologian muodot voivat sisältää niin sanottuja lisääffordansseja, joita ei ole aiemmin osattu ottaa huomioon. Hänen mukaansa havaitut affordanssit voivat auttaa tunnistamaan olennaisten muuttujien olemassaolon tai puuttumisen, jotka vaikuttavat siihen, miten toimijat tuottavat ja tulkitsevat viestejä, sekä onko näiden viestien vaikutuksissa eroja teknologian affordansseista riippuen.

3.3 Sosiokulttuuriset affordanssit

Gibsonilla oli taipumus pitää affordansseja suhteellisen vakaina, ikään kuin luonnollisesti annettuina kokonaisuuksina sosiokulttuurisesti konstituoituneen ja kehittyvän maailman ulkopuolella ja koskemattomina (Pyysiäinen, 2021, s. 502–503). On kuitenkin olemassa lukemattomia tapoja, joilla ihmiset voivat muuttaa ympäristöään ja itseään, jotta he voisivat toimia niissä paremmin. Affordanssiteoria onkin ajan saatossa laajentunut perinteisestä eläin-ympäristö-suhteesta ihmisen ja objektin väliseen suhteeseen, jossa korostuvat sosiokulttuuriset piirteet (Zhao ja muut, 2021, s. 232). Sosiokulttuurisessa lähestymistavassa affordanssit määritellään kontekstuaalisesti, ja niihin liittyy tiettyjen tapojen, taitojen ja käytänteiden hallinta sekä niiden luova toteuttaminen kulttuurisesti ja sosiaalisesti sopivilla tavoilla (Pyysiäinen, 2021, s. 492).

Zhaon ja muiden (2021, s. 232) mukaan sosiokulttuurinen konteksti vaikuttaa siihen mitä affordansseja jollain artefaktilla huomataan olevan ja myös siihen, miten artefakteja suunnitellaan. Affordanssiteoria on tehokas keino sosiaalisen vuorovaikutuksen ymmärtämiseen ja suunnitteluun, ja affordanssien käyttö analyysivälineenä auttaa selittämään tilanteita, joissa erilaiset sosiaaliset käytökset tapahtuvat samanlaisissa materiaalisissa olosuhteissa (Fayard & Weeks, 2014, s. 242). Affordanssit kattavat teknologiset ja sosiaaliset näkökulmat, kuten ideologian, normit ja kulttuuriset identiteetit, ja toimivat tehokkaana analyysivälineenä sosiaalisen vuorovaikutuksen ymmärtämisessä (Fayard & Weeks, 2014, s. 242).

Affordanssien toteuttamiseen vaikuttavat sosiaaliset käytännöt suhteessa käyttäjän kokemukseen, taitoihin ja kulttuuriseen ymmärrykseen (Sæbø ja muut, 2020, s. 701). Sosiokulttuuriset affordanssit ovat myös tarkoituksellista ja sosiaalisesti jaettua aistimusta, koordinaatiota ja neuvottelua tilannekohtaisista odotuksista ja toimintamahdollisuuksista (Pyysiäinen, 2021, s. 498). Pyysiäisen (2021, s. 493–494) mukaan tämä näkökulma pyrkii ymmärtämään tapahtumia ja toimia siten, että niiden osat ja yksilöt nähdään muotoutuvan ja vaikuttavan toisiinsa sekä ympäristöönsä tietyn kontekstin kautta. Näissä vuorovaikutussuhteissa toimijat, objektit ja roolit sekä niiden merkitykset ja identiteetit muodostuvat ja kehittyvät toistensa vaikutuksesta.

Sosiokulttuuristen affordanssien kehittyminen on relationaalista ja riippuu siitä, miten taitavasti toimijat ohjaavat ja toteuttavat yhteistyöllä tavoitteellisia toimiaan (Pyysiäinen, 2021, s. 498). Yksi syy olla toteuttamatta affordanssia on se, että sitä ei havaita (Anderson & Robey, 2017, s. 102). Toinen syy voi olla, että affordanssi ei ole yhteydessä käyttäjän tavoitteisiin. Toimintamahdollisuudet ovat joka tapauksessa olemassa riippumatta siitä, mitä ihmiset haluavat tai toivovat (Anderson & Robey, 2017, s. 102). Siksi käytettävissä olevien mahdollisuuksien joukkoon voi kuulua monia sellaisia, jotka eivät vastaa tarvetta tai tavoitetta, ja näin ollen näitä mahdollisuuksia ei todennäköisesti toteuteta.

Zhaon ja muiden (2021, s. 233) mukaan affordanssiteoria on hyödyllinen analyysiväline tutkittaessa sitä, miten ihmiset etsivät ja käyttävät tietoa ja miten tietojärjestelmät, palvelut ja sosiokulttuurinen ympäristö vaikuttavat, muokkaavat ja rajoittavat heidän viestintäkäyttäytymistään. Sosiokulttuurisen näkökulman mukaan ihmiset oppivat hallitsemaan tapoja, taitoja ja jaettuja käytäntöjä siten, että ne ovat yhteiskunnallisesti hyväksytyjä ja käytännöllisesti toteutettavissa, samalla edistäen haluttujen tulosten saavuttamista (Pyysiäinen, 2021, s. 500–501). Lo Prestin (2020, s. 29-30) mukaan affordanssien sosiokulttuurinen luonne on erityisen tärkeä, sillä se mahdollistaa ihmisten normatiivisen toiminnan. Toisin sanoen standardeista, joiden avulla toimintaa arvioidaan oikeaksi tai vääräksi, sopivaksi tai sopimattomaksi sosiokulttuurisessa niche'ssä, tulee osa yhteisön sosiaalisia käytäntöjä.

Zhoun (2021, s. 3) mukaan objektien piirteet ovat vakioita kaikille ihmisille, mutta affordanssit ovat relationaalisia eli suhteissa ilmeneviä, koska ihmiset voivat havaita ja reagoida niihin eri tavoin. Affordanssien suhteisiin liittyvä tulkinta antaa mahdollisuuden tuoda esiin teknologian monia tulkintoja ja niihin liittyviä affordansseja, jotka riippuvat käyttäjästä, heidän tavoitteistaan ja organisaation kontekstista (Fayard & Weeks, 2014, s. 241). Sosiokulttuuriset affordanssit ovat joustavasti avoinna erilaisille tulkinnoille, käytölle ja muutoksille sosiaalisessa toiminnassa (Pyysiäinen, 2021, s. 496). Näin sosiaalisesti havaitsevan pohdinnan ja luovan toimijuuden yhdistelmä antaa toimijoille mahdollisuuden ottaa huomioon erilaisia näkökulmia ja intressejä toimintatilanteessa ja laajentaa näkemyksiään saavuttaakseen kattavampia näkökulmia tilanteeseen (Pyysiäinen, 2021, s. 492).

Sosiokulttuurisessa ympäristössä toimijat sopeutuvat toimimaan tiettyjen tarkoitusten mukaisesti ja toimivat osana kulttuurisia käytäntöjä (Pyysiäinen, 2021, s. 503). Sosiokulttuuristen affordanssien näkökulma antaa mahdollisuuden kyseenalaistaa ja harkita, olisiko tarpeen tai mahdollista muuttaa laajempia taustakäytäntöjä ja normeja, jotka ohjaavat toimintaa (Pyysiäinen, 2021, s. 503). Organisaatiokontekstissa voidaan myös miettiä, olisiko työntekijöiden mahdollista oppia, muuttaa tai sopeuttaa omia tapojaan, taitojaan, arviointikäytäntöjään ja arvojaan. Sosiaalinen havainnointikyky, rationaalinen päättelykyky ja käytännöllinen arviointikyky yhdessä mahdollistavat toimijalle kyvyn huomioida erilaiset mahdollisuudet tilanteessa (Pyysiäinen, 2021, s. 504).

3.4 Organisaation affordanssit

Organisaatiokäytännöt ovat aina sidoksissa sekä sosiaalisiin että materiaalisiin ympäristöihin, ja organisaation toimintaympäristö samanaikaisesti sekä mahdollistaa että rajoittaa jäsenten harkinnanvaraista toimintaa (Fayard & Weeks, 2014, s. 237). Fayardin ja Weeks (2014, s. 237) mukaan organisaation viestintäkäytännöt osaltaan muotoutuvat ihmisten ja organisaation medioiden välisessä vuorovaikutuksessa, ja

niiden merkitykset vaihtelevat eri yhteyksissä. Organisaatioiden affordanssinäkökulman omaksuminen mahdollistaa sen tutkimisen, miten toimijat synnyttävät, hahmottavat ja toteuttavat affordansseja tarkoituksenaan tukea organisaation tavoitetta (Sæbø ja muut, 2020, s. 701).

Tieto- ja viestintäteknologian tarjoamat affordanssit voivat tarjota hyödyllisen viitekehyksen organisaatiomedioiden käytön ja vaikutusten ymmärtämiseen (Rice ja muut, 2017, s. 106–107). Rican ja muiden (2017, s. 109) mukaan organisaatiotutkijat ovat viime aikoina alkaneet soveltaa affordanssin käsitettä selittämään organisaatiomedian käyttöä, kontekstia ja vaikutuksia. Näissä tutkimuksissa arvioidaan käyttäjien ja teknologian välistä suhdetta, jotta voitaisiin ymmärtää sitä, miten teknologian käyttö muokkaa organisaation jäsenten työprosesseja ja vuorovaikutusta ja miten jäsenten käsitykset ja tarpeet muokkaavat teknologian käyttöä.

Organisaation viestintämedioiden affordanssit vaikuttavat siihen, miten ihmiset voivat käyttää eri medioita viestiessään organisaatiossa, ottaen huomioon heidän tarpeensa ja tarkoituksensa sekä erilaiset yhteydet ja kontekstit, joissa viestintää tapahtuu (Rice ja muut, 2017, s. 110). Organisaation jäsenet käyttävät yhä useammin useita viestintävälineitä työpäivän aikana, joskus samanaikaisesti tai peräkkäin, ja valitsevat eri viestintävälineitä riippuen sekä viestintätavoitteista että viestinnän vastaanottajista (Rice ja muut, 2017, s. 110).

Affordanssin käsite auttaa ymmärtämään sitä, miten ihmisten käytännöt ja mediankäyttö organisaatioympäristössä muokkautuvat ympäristön fyysisten ja sosiaalisten ominaisuuksien mukaan, ottaen huomioon yksilöiden fyysiset ominaisuudet sekä sosiaaliset ja biologiset tarpeet, halut ja aikomukset (Fayard & Weeks, 2014, s. 237). Fayardin ja Weeks (2014, s. 240) mukaan tutkijat ovat viime vuosina pyrkineet tarkastelemaan teknologisten artefaktien ja organisaatioissa tapahtuvan vuorovaikutuksen välistä suhdetta ja osoittamaan, miten viestintäteknologian materiaalisuus mahdollistaa erilaisia vuorovaikutustapoja. Affordanssit riippuvat yksilön

tai organisaation tavoitteiden, tekniikan materiaaliominaisuuksien ja organisaatiokontekstin välisestä suhteesta, jossa teknologiaa käytetään (Fayard & Weeks, 2014, s. 243).

Mitchellin (2023, s. 1987) mukaan aikaisemmissa tutkimuksissa on esitetty, että ei voida puhua monimutkaisesta teknologiasta ilman viittausta sosiaaliseen ympäristöön. Esimerkiksi tarkastelemalla tietoteknisten artefaktien ja työkäytäntöjen välistä suhdetta voidaan selittää tietotekniikan käytön vaikutuksia sosiaaliseen kontekstiin (Anderson & Robey, 2017, s. 101). Vaikka sosiaalinen konteksti koostuu myös materiaalisista artefakteista, kuten fyysisistä kehoista ja työtiloista, sillä viitataan yleensä abstrakteihin ilmiöihin, kuten työrutiineihin, auktoriteettisuhteisiin, työtehtäviin ja kannustinjärjestelmiin. Kätevä tapa lähestyä sosiaalista kontekstia on keskittyä työkäytäntöihin eli toistuviin toimintoihin, joiden avulla yksilöt ja ryhmät ohjaavat työhön liittyviä ponnistelujaan (Anderson & Robey, 2017, s. 101).

Duanin ja muiden (2023, s. 2012) mukaan affordanssien avulla voidaan myös tutkia teknologioiden suunnittelua ja käyttöä suhteessa yksilöiden tai organisaatoiden tavoitteisiin. Näin ollen affordanssien avulla voidaan tutkia paitsi yksilöiden toimintamahdollisuuksien toteutumista yksilöllisten tavoitteiden saavuttamiseksi, myös yksilöryhmien koordinoituja toimia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Sæbø ja muut, 2020, s. 701). Yksilön kyvyt ja mieltymykset, järjestelmän ominaisuudet ja työympäristön ominaisuudet sekä tukevat että rajoittavat toimijan mahdollisuuksia toteuttaa toimintojaan (Anderson & Robey, 2017, s. 102).

Jokaisen organisaation sisällä vallitsee erilaisia viestintäkäytäntöjen tulkintoja ja odotuksia (Fayard & Weeks, 2014, s. 243). Esimerkiksi jatkuvassa sähköpostiympäristössä ihmiset luottavat laajalti sähköpostiin sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, seuraavat jatkuvasti sähköpostiaan ja odottavat muiden lukevan ja vastaavan lähes välittömästi. Sitä vastoin ympäristöissä, joissa sähköpostin käyttö on

rajoitettua tai hankalaa, sähköpostia käytetään vähemmän, mutta myös odotuksia nopeista vastauksista ei synny.

4 Henkilöstön kokemuksia sisäisestä mediankäytöstä

Tässä luvussa tarkastellaan Yritys A:n henkilöstön kokemuksia organisaation sisäisestä mediankäytöstä kiinnittäen huomiota medioiden affordansseihin. Samalla tarkastellaan, minkälaisia seurauksia sisäisellä mediankäytöllä on henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen aineistona toimivat Google Forms -kyselylomakkeella kerätyt vastaukset sekä yksilöhaastattelujen litteroidut vastaukset. Kysely- ja haastatteluaineisto tukevat toisiaan, mutta esimerkit on valittu haastatteluaineistosta, jossa päästään hieman syvemmälle tutkimusongelmaan. Tässä luvussa käsitellään affordanssien näkökulmasta yhteensä yhdeksää sisäistä mediaa, jotka on nimetty seuraavasti: Alusta S, Chat, face-to-face-keskustelut, henkilöstötiedote, Kokous T, Ohjepankki C, sähköposti, tiimipalaveri ja Quality Coach (QC). Medioiden viralliset nimet on muutettu, jotta tutkimuksen kohdeyritystä ei voida tunnistaa. Nämä mediat on esitelty alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Analyysissä käsiteltävät sisäiset mediat ja niiden tarkoitukset.

Sisäinen media	Tarkoitus
Alusta S	”intranetmainen” yhteistyöskentelyalusta
Chat	pikaviestialusta
Face-to-face-keskustelut	esim. esihenkilö – tiimiläinen (viralliset ja epäviralliset)
Henkilöstötiedote	kootut henkilöstöuutiset pdf-tiedostona
Kokous T	koko henkilöstön tiedotustilaisuus
Ohjepankki C	sisäinen tietopankki / wiki / työohjeet
Sähköposti	digitaalinen ja tekstimuotoinen viestintä
Tiimipalaveri	tiimikohtainen viikoittainen palaveri
Quality Coach (QC)	joka tiimiin nimetty yhteyshenkilö, joka vastaa viestinnästä ja yhteistyöstä tiimien välillä

Tutkimuksen tulokset esitellään aineistoa teemoitellen, ja eri teemoissa nostetaan esiin myös esimerkkejä, jotka on valittu haastatteluaineistosta. Analyysiteemoja on yhteensä kuusi, ja ne on nimetty seuraavasti: (4.1) yleisten asioiden viestiminen, (4.2) arkiseen työhön liittyvä viestinnän puute, (4.3) yhteiset pelisäännöt ja vastuut, (4.4) tiedon

löydettävyys, (4.5) viestinnän saatavuus ja avoimuus ja (4.6) nykyisten viestintäkäytänteiden uudistaminen.

4.1 Yleisten asioiden viestiminen

Aineiston perusteella yleisten sekä suuremman mittakaavan asioiden viestintä sisäisissä medioissa koetaan hyvin onnistuneeksi. Yritys A:lla on näitä varten käytössään kaksi selkeää mediaa, jotka ovat intranetmainen Alusta S ja koko henkilöstön yhteinen, kerran kuukaudessa järjestettävä tiedotustilaisuus, Kokous T. Alusta S on käytössä koko konsernin laajuisesti, mutta se tarjoaa Yritys A:lle omat sivustonsa ja kanavansa. Alusta S:n sivustoilta löytyy yleistä informaatiota kuten yritys-, toimipiste- ja tiimitietoa sekä yleisiä ohjeita ja käytäntöjä. Kanavat ovat Alusta S:n osa, jossa yhteistyöskentely ja vuorovaikutus tapahtuu. Alusta S:n kautta Yritys A pystyy viestimään ja jakamaan tietoa kaikille työntekijöilleen saman kanavan kautta ja samaan aikaan. Alusta S muistuttaa sosiaalisen median kanavaa, sillä kaikilla yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus luoda sisältöä sinne ja osallistua organisaatiota koskevaan keskusteluun sen kautta.

- (1) Ne yleiset asiat, jotka koskevat koko henkilöstöä, menee tosi hyvin Alusta S:ssä. Esimerkiks kun työhyvinvointitoimikunta ja muut sellaset viestii siellä yleisii asioita niin mun mielestä se kyllä toimii tosi hyvin. Siel on kyllä sellaset asiat helposti saatavilla ja tosi ajantasaisesti, ja tuntuu et kaikilla on pääsy siihen samaan tietoon. (H1)

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella 71,4 % vastaajista toivoisi, että Alusta S:a käytettäisiin ensisijaisena sisäisen tiedottamisen kanavana organisaatiossa. Sekä kyselyettä haastatteluaineistossa nousi esiin, että Alusta S koettiin toimivana tiedonjakokanavana, jossa tiedon hakeminen ja uutisten seuraaminen oli helppoa. Tämä käy ilmi myös esimerkistä (1), jossa haastateltava kuvailee Alusta S:n käyttöä ja seurantaa helpoksi. Affordanssien näkökulmasta Alusta S mahdollistaa helpon pääsyn organisaation sisäisiin tietoihin sekä niiden ajantasaisuuden. Alusta S tukee laajan ja yhtenäisen viestinnän mahdollistamista, mikä on tärkeää organisaation yhtenäisyyden ja toiminnan kannalta. Esimerkissä (1) haastateltava kuvailee Alusta S:n toimivan

tehokkaasti yleisten asioiden viestimisessä eli silloin, kun viestitään koko henkilöstöä koskevista asioista, kuten työhyvinvointiin liittyvistä tapahtumista tai henkilöstöuutisista. Myös kyselyyn vastanneiden mukaan Alusta S koettiin hyödylliseksi erityisesti HR-asioiden ja työhyvinvointiin liittyvien asioiden viestimisessä. Alusta S tarjoaa useita positiivisia viestinnän affordansseja: se mahdollistaa helpon ja ajantasaisen pääsyn tietoon, tukee tasavertaista tiedon jakamista, edistää tehokasta viestintää koko henkilöstölle ja erityisesti työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

- (2) Meillä on tiimillä se oma kanava siellä Alusta S:ssä. -- niiden kanavien avulla pystyy jakaa sitä et mikä se topikki on, et onko se koko henkilöstölle vai onko se kenelle. Sinne tulee esimerkiksi paljon niitä työpaikkajuttuja, mitkä mä lähinnä skippaan tai laitan pois, et vähän turhiiki ilmoituksii tulee välillä. (H2)

Alusta S:lla on myös sellainen affordanssi, että se tukee viestinnän kohdentamista spesifeille ryhmille. Esimerkissä (2) haastateltava mainitsee, että Alusta S:n sisäiset kanavat mahdollistavat viestien kohdentamisen aiheen mukaan eri yleisöille, kuten omalle tiimille. Alusta S:n rakenne tukee viestinnän hallintaa, jolloin ihmiset saavat heille suunnattua tietoa, vähentäen tarpeetonta tietotulvaa. Toisaalta Alusta S:n rajoitteena on se, että median käyttö voi tuottaa myös tarpeettomia viestejä, jotka käyttäjät saattavat kokea turhiksi. Ongelmana on, että työntekijät eivät välttämättä viitsi tai osaa hyödyntää tätä kohdentamiseen liittyvää affordanssia, koska he tulkitsevat eri tavoin sitä, mikä on kenellekin tarpeellista tietoa. Lisäksi ihmisillä on usein taipumus ajatella, että ne asiat, joiden parissa itse toimii työssään, ovat varmasti muillekin kiinnostavia tai tärkeitä ainakin yleisellä tasolla. Alusta S:n haasteena on siis se, vaikka media tarjoaa monia kanavia ja mahdollisuuksia viestinnän kohdentamiseen, se voi myös johtaa tietotulvaan ja viestien merkityksen heikentymiseen, jos suodatusta ei tehdä riittävästi. Tärkeiden kanavien tunnistaminen ja niiden tarjoaminen käyttäjille on keskeistä Alusta S:n onnistuneelle käytölle.

- (3) Jos pitäis valita vain yksi kanava, jota käytettäisiin, niin sit mä tykkään siit Alusta S:sta. - - - Mut sit siin on ehkä se, et ku on kuitenkin noita muitaki kanavii, niin ei kaikki tieto tuu sinne.

Täytyy kyl seki myöntää et aika vähän sinne Alusta S:een tulee. Ku jos sitä kautta lukee vaikka henkilöstötiedotteen, niin eipä siihen tuu enää juuri palattuakaan - tai et tulis käytettyä siel vaikka sitä hakutoimintoa. Et ne on sen tyyppisii asioita, joita lukee ja sit ne niinku sisäistää tai siirtää itelle johonki kalenteriin tyyliin et "muista tehä tämä" ja ei sit hae sitä enää uudestaan. (H2)

Aineistossa mainitaan useasti, että organisaation sisäinen viestintä jakaantuu nykyisellään liian moneen eri mediaan, mikä tekee viestinnän seuraamisesta haastavaa. Aineistossa korostuu, että jos työntekijöiden pitäisi valita vain yksi kanava, jota käytettäisiin, niin suurin osa työntekijöistä toivoisi sen olevan Alusta S. Tämä tulee esiin myös esimerkissä (3), jossa haastateltava kertoo pitävänsä Alusta S:sta ja olisi valmis käyttämään sitä ensisijaisena mediana. Alusta S tarjoaa affordansseja, jotka haastateltava kokee hyödyllisiksi ja miellyttäviksi, esimerkiksi käytettävyyden osalta. Toisaalta esimerkissä (3) tuodaan esiin myös, että Alusta S:een tulee melko vähän sisältöä omalta yritykseltä, sillä käytössä on paljon muitakin medioita. Tämä korostaa viestinnän hajanaisuuden ongelmaa, jossa tietoa jaetaan eri kanaviin eikä kaikki tieto ole keskitetysti saatavilla yhdessä paikassa. Tämä osoittaa Alusta S:n rajoituksen: sen käyttöarvo heikkenee, jos se ei ole ainoa tiedonlähde ja jos viestintää ei keskitetä sinne. Esimerkissä (3) tulee esiin, että organisaation työntekijöillä on omia tapojaan käsitellä sisäisiä viestejä. Esimerkiksi (3) eräs haastateltava kertoo merkitsevänsä tärkeät viestit kalenteriin varmistaakseen, että ne eivät pääse unohtumaan ja niihin voi tarvittaessa palata myöhemmin. Affordanssien näkökulmasta Alusta S:n rajoituksena on, että vaikka media tarjoaa tiedon jakamiseen liittyviä mahdollisuuksia, sen hakutoimintoja ja tiedon arkistointimahdollisuuksia ei käytetä laajalti. Alusta S:n arkistointimahdollisuudet eivät vastaa kaikkia käyttäjien tarpeita, esimerkiksi tarvetta muistaa tietty asia tiettyyn aikaan, eikä siellä ole mahdollisuutta luoda muistutuksia.

- (4) -- musta se on ihan hauska et meil on Alusta S:ssa se työhyvinvointitoimikunta, et semmoset hauskat ja rennot asiat niin sellasista kaikki saa kyl tiedon ja hyvissä ajoin tiedotetaan ja haluaako osallistua ja näin. Mut tietysti se ei nyt oo se prioriteetti numero yksi nois työjutuis - -. (H3)

- (5) Viestinnän nopeus toimii hyvin. Musta tuntuu et sit ku jotain tiedotetaan niin se aika nopeesti saadaan tietoon. Toki se vähän riippuu siitäkin, että kuinka paljon porukka käy Alusta S:ssa kattoon niitä tiedotteita. (H10)

Kuten jo aiemmissa esimerkeissä tuli esille, Kanava S:ssa erityisen aktiivisena toimii työhyvinvointitoimikunta viestiessään erilaisista työpaikan epävirallisista tapahtumista. Esimerkissä (4) haastateltava toteaa Alusta S:n mahdollistavan tehokkaan viestinnän epävirallisista, työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että työhyvinvointitoimikunta on vain päättänyt viestiä aktiivisesti Alusta S:ssa. Affordanssien näkökulmasta Alusta S siis tukee rentojen ja sosiaalisten viestien välittämistä, mikä voi parantaa työpaikan ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä. Haastateltavan (4) mukaan haasteena on kuitenkin se, että rentojen ja hauskojen asioiden ei pitäisi olla tärkeysjärjestyksessä ensimmäinen asia, vaan työhön liittyvässä viestinnässä voitaisiin olla nykyistä aktiivisempia. Tämä osoittaa, että vaikka Alusta S:n rooli keskeisten työasioiden viestimisessä on rajallinen.

Esimerkissä (5) tunnistetaan, että organisaation sisäisen viestinnän tehokkuus riippuu jokseenkin siitä, kuinka usein työntekijät muistavat seurata sisäisiä medioita. Työntekijöiden mukaan toiset työntekijöistä ovat aktiivisempia seuraamaan sisäisiä medioita kuin toiset. Esimerkissä (5) mainitaan, että Alusta S mahdollistaa erityisen nopean viestinnän, mikä on kyseiselle medialle merkittävä affordanssi. Viestinnän nopeus on tärkeä tekijä erityisesti silloin, kun on kyse kiireellisestä tiedottamisesta. Alusta S:n affordanssit siis tukevat tehokasta ja ajankohtaista viestintää organisaatiossa. Vaikka Alusta S sisäisenä mediana tarjoaa mahdollisuuden nopeaan viestintään, sen tehokkuus voi olla rajoittunut, jos käyttäjät eivät säännöllisesti tarkista viestejä. Haasteena on, että työntekijät eivät välttämättä voi luottaa siihen, että tärkeät viestit tavoittavat organisaation jäsenet laajasti ja nopeasti, ja tämä voi saada käyttäjät harkitsemaan, kannattaako mediaa ylipäätään käyttää.

- (6) Kokous T on tosi hyvä, kun niitä on nykyään ainakin säännöllisesti ja se on sellanen tilaisuus, että kaikki on paikalla ja kaikki saa sen saman viestin. (H1)
- (7) No mä tykkään siitä et on ne säännölliset Kokous T -tilaisuudet. Se on mun mielestä tosi hyvä et on suora linkki siihen et kuullaan ylimmän johdon suulla jotain tiettyjä asioita. (H2)

Toinen hyvin suosittu sisäinen media organisaatiossa on kerran kuukaudessa järjestettävä koko henkilöstön tiedotustilaisuus Kokous T, joka on johtoryhmävetoinen tapahtuma. Esimerkit (6 ja 7) osoittavat, että henkilöstö pitää erityisesti Kokous T:n säännöllisyydestä ja johtoryhmävetoisuudesta. Tämä näkyi myös kyselyn tuloksissa, jossa monet työntekijät kokivat Kokous T:n olevan tehokas viestintäkanava, joka tarjoaa säännöllisesti ajankohtaisia ja läpinäkyviä päivityksiä yrityksen toiminnasta. Kokous T tarjoaa affordanssin osallistua tilaisuuteen fyysisesti toimistolla tai etäyhteyden välityksellä. Mikäli ei pääse paikalle reaaliajassa, kokouksesta on mahdollista kuunnella tallenne jälkikäteen. Henkilöstö kokee, että Kokous T:ssa pyritään kertomaan läpinäkyvästi organisaation eri toiminnoista ja ajankohtaisista asioista. Suora linkki johtoryhmään voisi jäädä melko heikoksi, ellei säännöllistä Kokous T:a olisi. Kokous T:n säännöllisyys tarjoaa työntekijöille viestinnän ennakoitavuutta ja vakautta, mikä auttaa työntekijöitä valmistautumaan kokouksiin. Affordanssien näkökulmasta säännöllisesti toistuvat kokoukset luovat myös rutiinin ja mahdollistavat systemaattisen tiedonvaihdon, mikä vähentää epävarmuutta ja parantaa viestinnän selkeyttä ja jatkuvuutta organisaatiossa.

Esimerkissä (6) haastateltava pitää positiivisena asiana sitä, että Kokous T:ssa kaikki työntekijät ovat paikalla samaan aikaan ja saavat saman viestin. Tämän koetaan lisäävän organisaation sisäistä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Kaikkien työntekijöiden läsnäolo Kokous T:ssa parantaa ymmärrystä ja yhteistyötä, sillä kysymyksiin voidaan vastata heti ja mahdolliset epäselvyydet voidaan selventää paikan päällä. Lisäksi se, että kaikki saavat saman viestin, vähentää väärinymmärrysten riskiä ja varmistaa, että kaikilla osallistujilla on yhtenäinen käsitys käsiteltävistä asioista. Esimerkin (7) mukaan henkilölle on tärkeää saada tietoa suoraan ylimmältä johdolta, mikä vähentää tiedon vääristymisen riskiä ja

lisää luotettavuutta. Affordanssina tässä on siis mahdollisuus saada autenttista ja tarkkaa tietoa suoraan johtoryhmältä. Kokous T antaa mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja keskusteluun organisaation eri tasojen välillä. Toinen Kokous T:n merkittävä affordanssi on yhtenäinen tiedon jakaminen.

- (8) Kyl mä sanoisin et Kokous T on sellanen sisäisen viestinnän kanava, mikä on aika ennalta arvattava. Siel on tietyt samat teemat. Siel on välil jotain uutta riippuen kuukaudesta, mut se on ainakin semmonen hyvä. (H4)

Kokous T -tilaisuuksia on järjestetty organisaatiossa jo vuosien ajan, ja niissä haastateltavan (8) mukaan niissä on yleensä samat kantavat teemat. Tämän vuoksi henkilöstö myös kokee, että Kokous T:n sisältö on melko ennalta arvattava. Kokous T:n ennalta-arvattavuus voi olla positiivinen affordanssi, koska se luo vakautta ja jatkuvuutta organisaation viestinnälle. Tämä affordanssi tukee sitä, että työntekijät tietävät, mitä odottaa kokouksilta, mikä helpottaa niihin valmistautumista. Esimerkissä (8) haastateltava mainitsee, että Kokous T:ssa saattaa olla jotain uutta riippuen kuukaudesta. Satunnainen uusien elementtien lisääminen kokouksiin tuo vaihtelua ja pitää osallistujat kiinnostuneina. Kokouksen koettu hyvä laatu viittaa siihen, että se täyttää tarkoituksensa tehokkaasti ja vastaa työntekijöiden odotuksia.

- (9) Johtoryhmän viestintä on selkeätä ja esimerkiksi joku strategian esiin tuominen ja nää on selkeitä asioita, ja ne on sen verran isoja asioita et niitä tuodaan Kokous T:ssa esiin --. Isot asiat ja suuremmassa mittakaavassa jutut tulee tosi hyvin esiin johtoryhmän osalta, mut sit just tiimien välinen ja pienemmät asiat - niiden tiedottaminen on tosi huonoa. (H6)
- (10) Mun mielestä tietyille asioille on paikkansa Kokous T:ssa. Jos asioita pitää tarkemmin kertoa ja selittää ja antaa mahdollisuus kysymyksille, niin sillen Kokous T, mutta sit ihan puhtaasti tiedotusluontoiset asiat niin Alusta S. (H8)

Esimerkin (9) mukaan suuri osa työntekijöistä kokee johtoryhmän viestinnän selkeäksi, sillä johtajat tuovat esimerkiksi Kokous T:ssa esiin organisaation strategiaa, talousasioita

ja muita suuren mittakaavan aiheita ymmärrettävällä tavalla. Samaan aikaan moni työntekijöistä on kuitenkin sitä mieltä, että tiimien välisessä ja arkista työtä koskevassa viestinnässä on paljon parannettavaa. Näihin asioihin liittyvä viestintä koetaan erään haastateltavan (9) mukaan jopa heikoksi sisäisissä medioissa. Vaikka suuret asiat viestitään hyvin, pienempien asioiden ja tiimien välisen viestinnän puutteet viittaavat siihen, että nykyiset viestintämediat tai -käytännöt eivät tarjoa riittävästi mahdollisuuksia näiden asioiden tehokkaaseen viestimiseen. Sisäisten medioiden rajoitteet pienempien ja arkisten asioiden tiedottamisessa ovat johtaneet siihen, että tärkeää tietoa jää viestimättä oikea-aikaisesti tai sitä ei välttämättä viestitä ollenkaan. Esimerkissä (10) haastateltava esittää Kokous T: olevan oikea paikka sellaisille yleisille asioille, joita täytyy tarkemmin selittää ja avata koko henkilöstölle. Kokous T:n affordanssina on siis sopivuus ja tarkoituksenmukaisuus suurien asioiden esiin tuomisessa. Selkeä viestintä suurista ja tärkeistä asioista, kuten strategioista, tarjoaa työntekijöille affordanssin ymmärtää organisaation suuntaa ja tavoitteita. Kokous T:n tuoma läpinäkyvyys affordanssina puolestaan auttaa työntekijöitä näkemään "ison kuvan" ja ymmärtämään organisaation päätösten taustoja.

- (11) Meillä viestintä on aika epäformaalia mun omasta näkökulmasta. Esimerkiks Kokous T:ssa on mun mielestä ihan rento tunnelma. -
- vaikka sekin on semmonen foorumi, että siel vois ja saisi kysyä kysymyksiä, niin en kyllä muista, että kukaan ois koskaan mitään kysynyt siel. Se on kiva asia, et se on johtoryhmävetoinen, et johtoryhmä ei oo missään norsunluutornissa ja vaan laita jotain virallisia tiedotteita ja lausuntoja sähköpostilla organisaatiolle, vaan se on semmonen mukava tilaisuus aina. (H8)
- (12) Oon ollu aikasemmin sellasessa organisaatiossa, jossa viestittiin kauheesti sähköpostin kautta ja en pitänyt siitä. Mä tykkään siitä et meillä on erikseen nämä sisäisen tiedottamisen kanavat. (H2)

Työntekijät suhtautuvat myönteisesti Kokous T:n johtoryhmävetoisuuteen. Esimerkin (11) mukaisesti tämä luo tunteen siitä, että johtoryhmä ei ole eristäytynyt omiin oloihinsa vaan on aktiivisesti vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kanssa. Johtoryhmän esiintyminen ja lähestyttävyyt Kokous T:ssä luovat affordanssin, jossa työntekijät voivat kokea johtoryhmän olevan osa työyhteisöä eikä erillinen, etäinen auktoriteetti.

Esimerkissä (11) haastateltava kuvailee Kokous T:a mukavaksi ja rennoksi tilaisuudeksi, joka sisältää mahdollisuuden esittää kysymyksiä suullisesti. Myös kyselyn perusteella Kokous T koettiin rennoksi ja hyvin toimivaksi konseptiksi. Tästä huolimatta työntekijät hahmottavat Kokous T:n enemmänkin johtoryhmän tilaksi, jossa kysymysten esittäminen vaatii rohkeutta. Esimerkissä (11) haastateltava toteaa, että hän ei muista kenenkään koskaan esittäneen kysymyksiä Kokous T:ssa, vaikka siihen olisikin mahdollisuus. Syynä voi olla sosiaalinen normi, epävarmuus tai kokemus siitä, että kynnyks kysymysten esittämiseen on liian korkea. Tämä voidaan nähdä Kokous T:n rajoitteena. Kokous T:n rento ja avoin ilmapiiri tarjoaa kuitenkin affordanssin, joka voi edistää yhteishenkeä organisaatiossa. Vaikka jotkut työntekijöistä kokevat, että sisäisiä medioita on käytössä liikaa, toisaalta niiden olemassaoloa arvostetaan ja niille koetaan olevan tarvetta. Tämä käy ilmi esimerkistä (12), jossa haastateltava kertoo, että hänen edellisessä työpaikassaan viestittiin todella paljon sähköpostitse eikä hän pitänyt siitä käytännöstä ollenkaan. Haastateltava painottaa sitä, että erillisten sisäisten viestintäkanavien hyödyntäminen on välttämätöntä organisaation toiminnan kannalta. Erilliset sisäisen tiedottamisen kanavat tarjoavat affordansseja, kuten selkeyttä, järjestelmällisyyttä ja mahdollisuutta kohdistaa viestintää tehokkaammin.

- (13) Ainaki henkilöstötiedotteet on aika hyvii et näkee just niitä henkilöstöuutisii – (H11).
- (14) Ja sit mä myös tykkään henkilöstötiedotteista. Niissä se sama mistä mä tykkään on se säännöllisyys ja sit sinne on koottu hyvin asioita eikä just et kaikesta tulisi erikseen joku viesti. (H2)

Yritys A:n työntekijät pitävät erityisen paljon henkilöstötiedotteista, jotka jaetaan Alusta S:ssa kaksi kertaa kuukaudessa PDF-tiedostoina. Esimerkkien (13 ja 14) mukaan henkilöstötiedotteet sisältävät kootusti ja selkeässä muodossa tärkeitä henkilöstöasioita, jotka voi lukea helposti samalla kertaa. Esimerkki (14) ilmentää sitä, että on parempi koota tärkeitä viestejä yhteen dokumenttiin, kuin että kaikesta tulisi erillinen viesti. Henkilöstötiedotteilla on sellainen affordanssi, että ne mahdollistavat selkeän, ajankohtaisen ja relevantin tiedon välittämisen henkilöstölle tasaisin väliajoin. Lisäksi

työntekijät kokevat, että ne ovat helposti löydettävissä ja ymmärrettävissä. Lisäksi henkilöstötiedotteet mahdollistavat keskittymisen tärkeisiin henkilöstöasioihin ilman, että tiedot hukkuvat yleisten uutisten joukkoon.

4.2 Arkiseen työhön liittyvä viestinnän puute

Henkilöstön kokemuksen mukaan arkiseen työhön liittyvä viestintä ei aina suju niin hyvin kuin voisi, koska pienemmät ja päivittäiset viestit eivät aina tavoita oikeita henkilöitä tai ne saattavat jäädä kokonaan viestimättä. Vaikka säännöllisissä Kokous T:ssä käsitellään johtoryhmän johdolla sellaisia asioita, jotka varmasti kiinnostavat kaikkia työntekijöitä ja jotka kaikkien on myös tärkeä tietää, oma tarpeensa on kuitenkin arkisemman viestinnän sujumiselle niin osastojen sisäisesti kuin niiden välilläkin. Esimerkki (15) tuo esiin, että arkista työtä koskeva viestintä sisäisissä medioissa on riittämätöntä. Nykyiset viestintämediat eivät siis tue riittävästi yksityiskohtaisen tai kohdennetun tiedon välittämistä organisaation arjessa. Esimerkiksi henkilökohtaiset sähköpostit, pikaviestintä tai epävirallisemmat viestintämuodot ovat käytössä, mutta ne eivät välttämättä tavoita oikeita henkilöitä tehokkaasti. Esimerkissä (15) haastateltava tunnistaa tämän johtuvan siitä, että viestinnän vastuurooleja, kanavia ja reittejä ei ole määritelty kunnolla. Tämä on merkittävä affordanssi, koska se vaikuttaa siihen, miten tehokkaasti viestintää hallitaan organisaatiossa. Kun vastuuhenkilöitä ei ole, tiedonkulku voi jäädä sattumanvaraiseksi. Työntekijöiden mukaan nykyiset viestintäkäytännöt ovat liian hajautettuja tai epäselviä, jolloin viestit menevät helposti hukkaan tai väärille vastaanottajille.

- (15) Kokous T on siitä hyvä esimerkki, et sieltä tulee mun mielestä johdon tasolta tosi hyvin semmoset asiat mitkä kaikkia varmastikin kiinnostaa ja mitkä kaikkien pitää tietää, mut sit semmoset pienet arjen jutut, vaikka asiakkuuksiin liittyvät ja teknisiin juttuihin liittyvät - ne usein jää johonki matkan varrelle tai menee jonneki väärälle ihmiselle. Siihen ei oo kyl selkeetä vastuuta. (H5)
- (16) Ne yleiset asiat, jotka koskee koko henkilöstöä, menee tosi hyvin Alusta S:ssä. Mut sit pelkästään meidän osaston asiat olis hyvä

olla kyl jossain muualla. Koen, että siihen ei tällä hetkellä oo mitään hirveen hyvää kanavaa. Esimerkiks chatteihin hukkuu tosi usein tietoa. Sit toisaalta jos niitä asioita käydään viikkopalavereissa, niin kaikki ei oo välttämättä paikalla. Kaipaisin oman osaston toiminnan kannalta sellasta kanavaa, mistä pääsis helposti kattoon ajankohtaset asiat --. (H1)

Yritys A:n työntekijät kaipaavat toimivampia kanavia osastojen sisäisten asioiden viestimiseen. Tällä hetkellä tämä toteutuu pääosin tiimipalavereissa ja chat-kanavien välityksellä. Esimerkissä (16) esitetyn mielipiteen mukaan tiimin sisäiseen viestintään ei tällä hetkellä ole olemassa toimivaa kanavaa, koska chatteihin hukkuu tietoa ja kaikki eivät pääse aina paikalle tiimipalaveriin. Näin ollen kaikki eivät saa tietoa, jos he eivät ole paikalla, ja tiedon jakaminen jälkikäteen voi olla haasteellista. Chat-keskusteluista puuttuu viestien toimivan organisoinnin ja arkistoinnin mahdollistava affordanssi. Myös kyselyn tuloksissa tuotiin esiin, että chat-kanavia käytettiin tehokkaasti akuuteissa viestintätilanteissa, mutta tiedon katoaminen viestivirtaan on ollut haaste. Esimerkissä (16) haastateltava tuo esiin, että on olemassa tarve viestintäkanavalle, joka olisi optimoitu osaston sisäiseen viestintään ja tarjoaisi helpon pääsyn ajankohtaiseen tietoon ja mahdollistaisi tietojen säilyttämisen ja löytämisen helposti. Esimerkiksi Alusta S tarjoaa affordanssin yleisten ja kaikkia koskevien viestien välittämiseen, mutta se ei välttämättä ole yhtä tehokas pienempien, osastokohtaisten viestien kohdalla. Sisäiset mediat, joita tällä hetkellä käytetään, eivät tue pienen ryhmän viestintätarpeita yhtä hyvin kuin suurten ryhmien. Tämä aiheuttaa tietojen hukkumista ja epäselvyyttä osaston sisällä.

(17) Mun mielestä parhaiten toimii tiimipalaverit, koska niissä käydään ajankohtaista asiaa läpi ja chatti on hyvä, jos tulee jotain nopeeta. (H9)

Tiimipalavereita tai chatin käyttöä ei kuitenkaan koeta täysin turhiksi medioiksi, vaan niillekin on oma tarpeensa. Esimerkin (17) mukaan tiimipalavereissa käsitellään tiimin työskentelyyn liittyviä ajankohtaisia asioita ja varmistetaan, että kaikki ovat ajan tasalla tiimin työtehtävistä. Tiimipalavereissa keskitytään ajankohtaisiin ja kiireellisiin asioihin.

Tiimipalavereiden affordanssina pidetään myös mahdollisuutta keskustella kasvotusten kollegoiden ja esihenkilön kanssa. Kasvokkainen viestintä ja keskustelu voivat olla tehokkaita viestintämuotoja tietynlaisten asioiden käsittelyssä – esimerkiksi silloin kun on tehtävä nopeita päätöksiä. Kyselyn vastauksissa kuitenkin tuotiin esiin, että tiimipalavereita ei ole kaikissa tiimeissä järjestetty säännöllisesti, mikä oli yllättävää. Esimerkissä (17) haastateltava mainitsee, että chat on toimiva kanava sellaisiin tilanteisiin, joissa on tarve viestiä jotain nopeasti. Chat voi olla myös vähemmän muodollinen kuin esimerkiksi sähköposti, mikä helpottaa rennompaa keskustelua työyhteisössä.

- (18) Välillä tuntuu, et jos omassa tiimissä on jotain arkipäiväisiä ongelmia jossain, nii sit täytyy ottaa tosi monta niitä puheluita asiakkailta ja sit vasta ku itelle on tullu muutama niitä niin laittaa tiimin chatiin et “hei onks tämmöstä tullu muillekin et mulle on nyt tullu aika paljon”, nii sit tulee et “aa joo niil on tämmönen ongelma”. Nii semmosis, et jos joku on jo tiedostanut sen ongelman nii sit toivois et siitä ois jo viestitty, et ois ollu valmiimpi kun se asiakas sieltä soittaa. Eikä silleen et no mulla on nyt tullu näitä jo kolme mikä on ehkä poikkeus, ja sit mä ite laitan ja sit vastataan et ”hei mullaki on tullu”. (H9)

Haastatteluissa nousi esiin asiakasrajapinnassa toimivien tiimien merkittävä viestinnällinen haaste, joka koskee kollegoiden informoimista normaalista poikkeavissa työtilanteissa. Esimerkissä (18) haastateltava kuvailee usein toistunutta tilannetta, jossa tiimin jäsenet tuovat esiin ongelmia yhteisellä chat-kanavalla vasta sitten, kun saman ongelman on ehtinyt kohdata jo useampi tiimiläinen. Toinen asiaan liittyvä rajoite on se, että chat-viestintä voi myös jäädä huomiotta kiireisessä työympäristössä, jos sitä ei seurata aktiivisesti. Tämä tarkoittaa, että tieto ilmenneestä ongelmasta ei välttämättä leviä tarpeeksi nopeasti kaikille tiimin jäsenille, mikä olisi tärkeää työn sujuvuuden kannalta. Kuten esimerkiksi (18) mainitaan, tiimin jäsenten toivottaisiin aktiivisemmin ottavan vastuuta siitä, että tiedotettaisiin kollegoita heti, kun jotain poikkeuksellista havaitaan. Jos tiimin viestintä perustuu siihen, että työntekijät jakavat tietoa vasta useamman ongelman jälkeen, viestintä on liian hidasta, mikä heikentää tiimin kokonaisvaltaista tehokkuutta. Jos ongelmaa ei havaita ajoissa tai siitä ei viestitä

tehokkaasti, se johtaa myös toistuviin asiakaskontakteihin ja lisääntyneeseen työkuormaan. Affordanssien näkökulmasta tiimin chat-kanava mahdollistaa nopean ja tehokkaan viestinnän koko tiimille. Jos joku tiimissä havaitsee ongelman, hän voi helposti kertoa siitä muille tiimin chat-kanavan kautta. Toisaalta chatissa voi esiintyä myös viiveitä, jos käyttäjät eivät aktiivisesti seuraa keskustelua.

- (19) Ongelma- ja häiriötilanteet voitais kirjata koottuna yhteen paikkaan ja samaan dokumenttiin. Asiat ei saisi olla kenenkään muistin varassa tai niin sanotusti hiljaisena tietona. Eli tarvitaan yhteiset pelisäännöt siitä, kuka tiedottaa mistäkin ja mihin. (H5)

Esimerkki (19) ilmentää sitä, että vastaavia tiedon jakamisen ongelmia on ollut myös osastojen välisessä viestinnässä. Aineistossa nousi useampaan kertaan esiin, että erityisesti ongelma- tai häiriötilanteissa ei aina oteta vastuuta siitä, että viestittäisiin tarpeeksi nopeasti asiasta kaikille asianosaisille, vaan asiat jäivät usein vain yksittäisten ihmisten muistin varaan tai niin sanotusti "hiljaiseksi tiedoksi". Esimerkissä (19) ehdotetaan, että nämä ongelma- ja häiriötilanteet voitaisiin kirjata kootusti yhteen paikkaan ja samaan dokumenttiin. Tällainen dokumentti voisi olla esimerkiksi jaettu pilvitiedosto, johon kaikilla tiimin jäsenillä on pääsy. Dokumentin tehokkuus riippuu kuitenkin siitä, kuinka hyvin sitä ylläpidetään ja kuinka helposti se on kaikkien saatavilla. Jos dokumentti on vaikeasti löydettävissä tai sen päivittäminen on hankalaa, se ei täytä tarkoitustaan tehokkaasti. Keskitetty dokumentointi tarjoaisi affordanssin tiedon jäljittämiseen helposti myöhemminkin. Näin ollen voitaisiin tarkastella, mitä ongelmia on ilmennyt ja miten ne on ratkaistu. Esimerkin (19) mukaan organisaatiossa olisi tärkeää määritellä selkeät säännöt siitä, kuka vastaa tiedottamisesta tällaisissa tilanteissa ja mihin kanavaan tieto tulisi jakaa. Selkeät roolit ja vastuut viestinnässä varmistavat, että kaikki tietävät, kuka on vastuussa tiedon jakamisesta ja minne se jaetaan. Tämä luo järjestelmällisyyttä ja vähentää epäselvyyksiä viestinnässä.

4.3 Yhteiset pelisäännöt ja vastuut

Suurimmaksi ja selkeimmäksi haasteeksi aineistossa nousee se, että organisaatiossa ei ole määritelty kunnolla sisäisten medioiden rooleja tai sääntöjä siitä, mistä ja miten niissä tulisi viestiä. Henkilöstö kaipaa niin sanotusti yhteisiä ”pelisääntöjä” siihen, ketkä organisaatiossa viestivät, miten ja mistä viestitään missäkin mediassa. Sama asia toistui myös kyselyn tuloksissa. Esimerkissä (20) mainitaan myös tarve määrittellä, kuinka usein työntekijöiden tulee seurata sisäisiä medioita, kuten Alusta S:a. Työntekijöiden mielestä selkeät viestinnän pelisäännöt lisääisivät avoimuutta, vähentäisivät väärinkäsityksiä ja parantaisivat yhteistyötä organisaatiossa. Esimerkissä (21) tuodaan esiin, että organisaatiossa olisi tarpeen määrittää, mitkä ovat ne viralliset mediat, joissa viestitään ja mistä asioista kussakin mediassa viestitään. Affordanssina tässä on, että kun viestintäkanavien roolit on selkeästi määritelty, kaikilla on yhteinen käsitys siitä, missä ja miten viestitään. Tämä vähentää epävarmuutta ja parantaa organisaation sisäistä viestintää. Kun kanavien käyttö on säänneltyä, myös viestinnän vastuut voidaan jakaa selkeämmin. Selkeiden odotusten puute siitä, kuinka usein alustan tietoja tulisi seurata, voi johtaa tilanteisiin, joissa tärkeä tieto jää huomaamatta.

- (20) Ehkä se isoin juttu on just se eri viestintäkanavien rooli ja et se on kaikille selvää ja sit vaikka joku Alusta S, et miten usein ihmisten oletetaan lukevan sitä ja tän tyyppisii asioita. (H2)
- (21) Mä koen, että meillä on tarpeellista määrittää se, että mitä me tavotellaan sillä meidän nykyisellä viestinnällä, ja mikä se meidän lähtötilanne on nyt ja mitä me halutaan tulevaisuudessa saavuttaa ja tehdä. Ja sit ehkä miettii, mitkä ne kanavat on missä me viestitään ja kuka viestii ja mistä asioista. (H7)

Aineistossa mainitaan useasti, että viestit valuvat tiimeille eri kanavia pitkin, minkä vuoksi tieto ei aina kulje kaikille samalla tavalla. Esimerkissä (22) mainitut yhteiset viestinnän pelisäännöt toimisivat erinomaisena työkaluna uusien työntekijöiden perehdytyksessä, sillä ne tarjoaisivat kattavat ohjeet viestintäkanavien käytöstä. Ohjeet sisäiseen viestintään auttaisivat yhtenäistämään käytäntöjä ja käyttäjät voivat oppia

hyödyntämään sisäisten medioiden ominaisuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Kun käyttäjät osaavat käyttää medioita oikein, viestintä sujuu nopeammin ja virheettömämmin. Tässä on kuitenkin huomioitava, että viestintämediat ja -tavat muuttuvat ajan myötä, joten myös pelisääntöjen on pysyttävä ajan tasalla.

- (22) Mun mielestä meillä pitäis olla eri kanavien, esimerkiks chatin käyttöön semmonen pelikirja, et miten niitä käytetään. (H8)

Monet työntekijät suosivat Alusta S:a juuri sellaiseen sisäiseen viestintään, jonka tulee tavoittaa kaikki organisaation jäsenet tehokkaasti. Tämä ilmenee esimerkissä (23), jossa haastateltava toteaa Alusta S:n olevan kaikille osastoille toimivin ja selkein media, ja kaikilla on siihen myös pääsy. Esimerkissä (23) kuitenkin huomautetaan, että Alusta S:ssä on useita jakelukanavia, ja myös näiden roolit olisi syytä määritellä tarkemmin. Tällä tavoin kaikki työntekijät saisivat selkeän käsityksen siitä, mitä Alusta S:n kanavia ylipäätään käytetään ja mihin tarkoituksiin. Alusta S:lla on myös sellainen affordanssi, että käyttäjät voivat säätää viesti-ilmoituksia omien tarpeidensa mukaan, mikä vähentää turhaa hälyä ja parantaa keskittymistä olennaiseen. Ilmoitusten säätämisen tehokas käyttö vaatii kuitenkin selkeää ohjeistusta, jotta kaikki osaavat käyttää ominaisuutta oikein ja hyödyntää sitä parhaalla mahdollisella tavalla.

- (23) Alusta S ois luultavasti se, mikä ois kaikille osastoille hyvä ja selkein. - - sit ku sinne tulee niitä muidenki yritysten juttuja, niin hukkuu varmasti tietoa. Mekin nostetaan usein, jos on joku tärkeä juttu, niin linkki johonki yhteischattiin. - - saahan Alusta S:ssa varmaan ne ilmotukset, mut ehkä siihenkin tarvis jonku ohjeistuksen. (H5)

- (24) Alusta S:ssa on tosi hyvin konsernin yleiset asiat ja ehkä firman sisäiset yleisen tason asiat, mut sit jos siel on oikeesti ollu jotain infoo, niin sisäiseen viestintään pitäs saada jotenki selkeemmäks, että miten asioita esimerkiks otsikoidaan tai käytetäänks siellä jotain tiettyi hashtagja, et on helpompi se tieto ettii. (H6)

Alusta S tarjoaa mahdollisuuden keskittää koko organisaation yleiset tiedotteet yhteen paikkaan, mikä helpottaa viestinnän hallintaa ja vähentää tarvetta käyttää useita eri

medioita. Myös kyselyaineisto tuki ajatusta, jonka mukaan tiedonjakamisen tulisi keskittyä yhteen kanavaan, jotta tieto olisi helposti löydettävissä ja vältettäisiin tiedon hajautuminen eri kanaviin. Alusta S:n affordanssi on myös se, että se auttaa luomaan yhtenäistä viestintätyyliä organisaation sisällä. Koska Alusta S keskittyy yleisiin asioihin, se ei välttämättä palvele hyvin spesifimpiä viestintätarpeita tai osasto- tai projektikohtaista viestintää. Alusta S:n haaste on myös se, että organisaation työntekijät käyttävät sitä eri tavoin, ja osa ei käytä sitä juuri ollenkaan tai ovat hyvin passiivisia käyttäjiä. Esimerkissä (24) esitetään, että Alusta S:n käytössä olisi tarpeen selventää tiettyjä sääntöjä, kuten tiedotteiden otsikointia tai aihetunnisteiden käyttöä. Käyttämällä selkeitä otsikoita ja hashtagia Alusta S:ssä voidaan parantaa viestien löydettävyyttä ja selkeyttä.

- (25) Se tuntuu niin yksinkertaselta, et ois vaan yks kanava, johon kaikki laittais, ja jos ois vaik joku vastuhenkilö joka tiimissä - -. Mulle tulee vaan mieleen se Alusta S koko ajan, kun se nyt kuitenkin on kaikilla. Sit taas jotku chatit siel hyppii, nii kiirees varsinki jää näkemättä niitä. Et semmonen joku koottu paikka ja mistä voi sit ettii helposti niin se ois kyl tosi hyvä. Toki meillä on myös se Ohjepankki C mis on sit sisäisii ohjeita, niin sinnekin voi jotakin nostaa. (H5)

Sen lisäksi että organisaation sisäinen tiedottaminen kohdennettaisiin yhteen kanavaan, joka tiimissä toivottaisiin olevan myös vastuhenkilö sitä varten, että tiedotusluontoiset asiat varmasti tulevat viestityiksi. Tämä tuodaan esille esimerkiksi (25). Vastuhenkilöiden nimeäminen jakaa viestinnän vastuut selkeästi, mikä vähentäisi epäselvyyksiä siitä, kuka on vastuussa viestinnän eri osa-alueista. Vastuhenkilöt voivat myös toimia yhteyshenkilöinä tiimien välillä, mikä voi parantaa viestintää ja yhteistyötä eri tiimien välillä. Esimerkissä (25) esitetään, että Alusta S olisi organisaation tiedotusluontoisten asioiden viestimiseen paras siitä syystä, että kaikilla organisaation työntekijöillä on pääsy sinne, ja tieto säilyy siellä paremmin - verrattuna esimerkiksi chatkanaviin, joissa viestitulva on yleensä suuri ja joita on vaikea seurata kiireen keskellä. Koska Alusta S on jo käytössä kaikilla organisaation työntekijöillä, joten se tarjoaa

affordanssin tiedon jakamiseen ja viestintään ilman tarvetta uusien järjestelmien käyttöönotolle.

Vaikka tämä ajatus tuntuu yksinkertaiselta, sen käytännön toteuttaminen voi olla haastavaa, kuten haastateltava toteaa esimerkissä (25). Yhden viestintäkanavan käyttö tekisi viestinnästä selkeämpää ja yksinkertaisempaa, sillä työntekijöiden ei tarvitse etsiä tietoa monista eri paikoista. Kun kaikki tieto on yhdessä paikassa, on helpompi varmistaa, että se on ajan tasalla ja helposti löydettävissä. Haastateltava mainitsee, että Yritys A:lla on käytössään kyllä keskitetty sisäinen ohjepankki, josta löytyy sisäisiä työohjeita. Sisäistä ohjepankkia kutsutaan tässä tutkimuksessa nimellä Ohjepankki C, jotta kohdeyritystä ei voida tunnistaa. Se tarjoaa paikan, johon voidaan tallentaa sisäisiä ohjeita ja dokumentaatiota, mikä helpottaa työntekijöiden perehdytystä ja olemassa olevan tiedon hyödyntämistä. Haastateltavien mukaan Ohjepankki C:a pitäisi kuitenkin käyttää nykyistä aktiivisemmin, ja sen sisältämät ohjeet vaatisivat myös säännöllistä päivitystä.

- (26) Ei niinkään et ihmiset ei haluais auttaa toisiaan, vaan ehkä tuntuu, että mikään ei oo kenenkään vastuulla, niin kukaan ei oikeen tiedä. Et asiaa pompotellaan sen takia, kun siihen viestintään ei oo yhtä ja selkeätä mallia, vaan jokainen tiimi toimii vähän niinku omien mallien mukaan. (H3)
- (27) Auttaisi, ku meillä ois joku selkee pelikirja ja mietittynä ne kanavat ja reitit, että miten sitä tiedottamista tehdään. Niin silloin ei sattuis sitä, että jotkut jää sinne väliin. Mä en haluiskaan, että se menee silleen, että mä teen näissä projekteissa näin ja muut tekee miten tekee. Kun mun mielestä sen pitäis olla meidän organisaatiossa yhteinen asia ja kaikkien sitoutua siihen, jolloin se ois yhtenäistä. (H8)

Aineiston perusteella Yritys A:n sisällä vallitsee yleisesti avoin ja rento ilmapiiri, jossa työntekijät ovat halukkaita auttamaan toisiaan. Kyselyn tuloksissa mainittiin, että asioista on myös pyritty kertomaan avoimesti ja selkeästi, ja isotkin muutokset on koettu tiedotettavan paremmin kuin aiemmin. Esimerkin (26) mukaan haasteena on kuitenkin selkeiden sisäisten viestintäkanavien käyttöohjeiden puuttuminen, mikä vaikeuttaa

viestinnän johdonmukaisuutta. Esimerkissä (26) tuodaan esille, että tällä hetkellä jokainen tiimi toimii omien käytäntöjensä mukaisesti viestinnän suhteen, koska viestintään ei ole yhtä selkeää mallia. Tämä johtaa viestinnän hajanaisuuteen ja vaikeuttaa tiedonvaihtoa osastojen ja tiimien välillä. Kuten esimerkissä (27) mainitaan, selkeästi määritellyt viestintämediat ja -tavat ehkäisisivät sitä, että kukaan ei jäisi viestinnän ulkopuolelle ja paitsi tärkeästä tiedosta. Esimerkissä (27) haastateltava kertoo kehittäneensä omat käytäntönsä projektien viestintään koko organisaatiolle juuri siitä syystä, että yleisiä ohjeita ei ole ollut saatavilla. Haastateltava toteaa, että sisäisen mediankäytön tulisi olla yhteinen asia organisaatiossa. Selkeät pelisäännöt sisäiselle mediankäytölle loisivat yhtenäiset käytännöt ja ohjeet koko organisaation viestintään. Tämä vähentäisi epäselvyyksiä siitä, miten viestintä tulisi hoitaa ja auttaa varmistamaan, että kaikki työntekijät noudattavat samoja periaatteita.

- (28) -- mun mielestä ei oo ketään sellasta selkeätä henkilöä kenen vastuulla olis se, että me saadaan tietoon ne asiat mitä meidän pitäis tietää. -- tosi usein huomaa, että tieto tulee tosi myöhään. -- jos olis ollu joku sellanen kenen selkeesti pitää se asia viedä eteenpäin, niin sit me saataisiin se tieto ehkä ajantasasenakin.
(H1)

Viestintämedioiden käyttöön liittyvien pelisääntöjen ohella työntekijät kokevat tarvetta sisäisen viestinnän vastuuroolien täsmentämiselle. Esimerkki (28) osoittaa, että tiimeissä ei ole nimetty selkeitä vastuuhenkilöitä, joiden tehtävänä olisi välittää tietoa eteenpäin. Tämän vuoksi viestien koetaan saapuvan usein liian myöhään tai ne jäävät huomiotta niiltä, jotka olisivat tietoa tarvinneet. Jos sisäiselle viestinnälle olisi määritelty selkeät vastuuhenkilöt, vastuu tiedon jakamisesta ja koordinoinnista olisi tehokkaampaa. Tämä voisi parantaa tiedon välityksen luotettavuutta ja varmistaa, että tieto saavuttaa oikeat henkilöt ajoissa. Toisaalta yksittäisten vastuuhenkilöiden nimeäminen voi luoda pullonkauloja viestintään, mikäli kyseiset henkilöt eivät toisinaan ole tavoitettavissa tai eivät pysty hoitamaan tehtäviään. Tämä voi johtaa viestinnän viivästymiseen ja tiedon puutteeseen.

- (29) Meillähän on Quality Coachit, jotka on joka tiimin nimettyjä vähän niinku kehittämishenkilöitä, jotka vastaa just tästä tiimien välisestä yhteistyöstä, et lähinnähän ne tiedot kulkee sit sitä kautta. -- se auttaa mua ainakin et mulla on joku selkee yhteyshenkilö, jolle mä kerron et "tää ois nyt mun toive tässä asiassa" ja sit hän taas välittää niitä kootusti eteenpäin, et ei tuu just sitä et tulis hirveesti sälää ja semmosii erillisii keskustelui. - - mut sithän se aiheuttaa tietty sen, että he on tietyl tapaa pelkkä pullonkaula, et jos he ei ehdi jotain asiaa viedä eteenpäin, niin sit se jää johonki jumiin. (H2)

Haastatteluissa käy ilmi, että jokaiseen tiimiin on nimetty niin sanottu Quality Coach (lyh. QC), jonka tehtävänä on vastata tiimien välisen yhteistyön kehittämisestä. Organisaatiossa ajatellaan, että QC on myös tietynlainen sisäinen viestintäkanava, jolla on tietyt affordanssit. Tämä tulee esille esimerkissä (29), jossa haastateltava kertoo Quality Coachien toimivan viestinnän keskeisinä yhteyshenkilöinä tiimien välillä, mikä selkeyttää vastuunjakoja ja auttaa organisoimaan tiedonkulkua. Affordanssina tässä on, että pyritään vähentämään sekavuutta viestinnässä. Kun viestintä kulkee Quality Coachien kautta, se voi vähentää hajanaista ja epäjohdonmukaista viestintää organisaatiossa. Tämä tekee tiimienvälisestä viestinnästä johdonmukaisempaa ja auttaa välttämään tarpeettomia tai päällekkäisiä keskusteluja. Quality Coachit keräävät työntekijöiden toiveet ja kehitysehdotukset talteen, mikä mahdollistaa niiden koordinoitun käsittelyn ja priorisoinnin. Tämä auttaa varmistamaan, että työntekijöiden näkemykset huomioidaan ja viedään eteenpäin. Esimerkeistä (29 ja 30) käy kuitenkin ilmi, että työntekijöillä on eriäviä mielipiteitä siitä, kuinka hyvin QC-reitti toimii sisäisessä viestinnässä. Esimerkin (29) mukaan on positiivista, että työntekijöillä on lähellä selkeä yhteyshenkilö, jolle voi kertoa ajatuksistaan ja toiveistaan, ja jonka vastuulla on välittää tietoa kootusti eteenpäin. Esimerkissä (29) nostetaan esille myös huonompi puoli: Quality Coachit ovat tietynlaisia tiedonkulun pullonkauloja, mikä tarkoittaa, että jos he eivät ehdi tai muista viedä jotain asiaa eteenpäin, niin silloin asioita saattaa jäädä kokonaan viestimättä.

- (30) -- tästä mä oon itseasiassa esihenkilönkin kanssa jutellu tosi paljon, ku musta tuntuu välillä, että siitä QC:sta ei oo kauheesti apua ja välillä sieltä saa jotain utoja ohjeita ja vääräkin ohjeita.

Nyt meillä on toimeksiantajatekijöiden kans sovittu, että me saadaan kysyy toisiltamme neuvoa, et aina sen avun jostain saa. Mut se ei välttämättä oo se sovittu kanava eli se QC-reitti.

Eräällä haastateltavista on huonoja kokemuksia QC-järjestelystä, mikä tulee esille esimerkissä (30). Haastateltavan kokemuksen mukaan Quality Coachista ei ole aina riittävästi apua, ja hän on myös joskus saanut QC:lta erikoisia tai vääriäkin ohjeita. Väärät ohjeet voivat aiheuttaa työntekijöille turhautumista ja tyytymättömyyttä, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja motivaatioon. Väärin ohjeiden esiintyminen voi nostaa esille tarpeen parantaa viestintäprosesseja ja kehittää QC-henkilöiden koulutusta ja ohjeistusta. Esimerkissä (30) haastateltava kertoo ottaneensa ongelman esille esihenkilönsä kanssa, ja tämän myötä tiimissä onkin sovittu, että työntekijät saavat kysyä myös toisiltaan neuvoa. Jos QC-kanava ei ole työntekijöiden mielestä toimi odotetusti, tämä johtaa ymmärrettävästi tarpeeseen etsiä tietoa ja ratkaisuja muualta. Tukeutuminen kollektiiviseen osaamiseen ja kokemukseen on varmasti avuksi, ja se voi edistää tiimityötä ja yhteisöllisyyttä. Tiedon etsiminen epävirallisista viestintäkanavista voi kuitenkin johtaa hajanaiseen viestintään ja vaikeuttaa tiedonhallintaa organisaatiossa. Organisaatio voi oppia virheistä ja kehittää QC-henkilöiden osaamista, jotta he voivat tarjota tarkempia ja luotettavampia ohjeita tiimeille.

- (31) Sit tulee itelle epäonnistumisen kokemuksii ku haluais tietenki et mahdollisimman hyvin info kulkee, mut monesti on aika pimennossa siitä et mitä tapahtuu ja sit ei aina tiedä et olenko mä ite nyt se, kenen pitäis tätä asiaa viedä eteenpäin tiimeille - -. Tietyt jutut mä tiedän mitä mun täytyy ite infota tiimille, mut siinäkin on epäselvyyksii et mikä pitäis tulla jostain muualta. Ja koen, että meillä on talon mittakaavassa tosi suurta vaihteluu siinä, että miten koetaan mikä sit olis kenenki vastuulla. Ja sit se että viesti menee yhtenäisenä, et vaikka joku iso asia viestitään samalla tavalla, jotta se saadaan vietyy sit vaikka tiimeille, vaikka se ois esihenkilön vastuu viedä se tiimeille, mut et se viesti menee samanlaisena. (H4)

Haastatteluissa käy ilmi, että selkeiden viestinnän vastuuroolien puuttuminen aiheuttaa myös epäonnistumisen kokemuksia henkilöstön keskuudessa. Tämä johtuu esimerkin

(31) mukaisesti siitä, että työntekijät eivät aina ei tiedä, onko vastuu viestimisestä itsellä vai kenelle sen pitäisi kuulua. Kun työntekijät eivät tiedä, kenen vastuulla tiettyjen asioiden viestintä on, se voi aiheuttaa turhautumista ja heikentää työmotivaatiota. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja viestinnän sujuvuuteen. Esimerkissä (31) mukaisesti organisaation sisällä koetaan olevan todella suurta vaihtelua siinä, miten viestinnän vastuiden kuuluisi jakaantua. Työntekijöiden kokemus pimennossa olemisesta voi johtaa epäonnistumisen tunteeseen, mikä voi heikentää työntekijöiden itsevarmuutta ja vaikuttaa negatiivisesti työtehokkuuteen.

(32) Itekin esihenkilönä vähän kuulee joka paikasta tietoa ja sit istuu niin paljon palavereissa niin saa vähän semmosii tiedon hippuja, mut sit taas ei pysty ehkä jäsentää, et mikä näis nyt on semmosta mikä koskee just mun tiimiä. Jostain teknisistä jutuistakin me saadaan tosi viime tipassa tietoa, kun meitä ois niin paljon auttanu se että me oltais tiedetty sen ongelman olemassaolo, niin sit me oltais pystytty pohtimaan et vaikuttaaks se. Mekin tiedotetaan tommostet oikeesti akuutit asiat tiimille meidän omassa chatissa, et me ollaan tehty semmonen oma info-chat, jota jokasen pitää kattoo päivittäin - -, muuten tiimipalavereissa ja seki saattaa olla liian myöhään. (H5)

Esimerkistä (32) käy ilmi, että vaikka esihenkilön roolissa tietoa saadaan monesta eri lähteestä, joskus vaikea määrittää, mitkä tiedot ovat merkityksellisiä omille tiimiläisille. Työroolinsa puolesta esihenkilöt ovat kuitenkin oppineet tunnistamaan tietyt asiat, jotka heidän täytyy itse viestiä tiimiläisilleen, mutta silti he kokevat, että on paljon epäselviäkin asioita. Haastateltavan mukaan tämä aiheuttaa esihenkilöille epävarmuutta siitä, ovatko he itse se, kenen täytyisi välittää tietoa eteenpäin tiimiläisille vai pitäisikö viestin tulla jostain muualta. Kun viestejä valuu useita eri kanavia pitkin, syntyy tietotulva, joka vaikeuttaa viestien jäsentämistä ja priorisointia. Tämä voi johtaa epäselvyyteen siitä, mikä tieto on olennaista ja vaatii välitöntä huomiota.

Esimerkissä (32) mainitaan, että viestintä ei aina myöskään tapahdu oikea-aikaisesti. Haastateltavan mukaan joistain asioista saadaan tietoa liian myöhään, mikä vaikeuttaa ongelmien nopeaa reagoitua ja johtaa tarpeeseen selvittää asioita jälkikäteen.

Esimerkissä (32) mainitaan, että eräs Yritys A:n tiimi on ottanut käyttöönsä erillisen infochatin, jota jokaisen tiimiläisen vastuulla on seurata päivittäin. Infochatissa jaetaan kaikki kiireelliset ja tärkeät asiat, jotka liittyvät tiimin päivittäiseen työhön. Tiimien ajankohtaisia ja merkittäviä asioita käsitellään myös tiimipalavereissa, mutta esimerkin (32) mukaan tämäkin saattaa olla jo liian myöhään, kun tietoa olisi tarvittu aikaisemmin.

- (33) Mä oon tästä jo sanonut muutaman kerran ja sille asialle on tehtykin korjausliike. Kun meillä on silleen, että meillä on esihenkilöt, joilla on sitte omat alaiset, niin usein asioita tiedotetaan esihenkilöille, jotta he tiedottais omille alaisilleen. Mutta sit meitä on sekalainen asiantuntijaryhmä eri tiimeissä ja meidän esihenkilöitä on johtajat, jolloin välttämättä sitä asiaa ei oo tiedotettu edes johtoryhmälle tai sitte johtoryhmäläiset ei muista hoitaa tätä omaa esihenkilövelvoitettaan ja kertoa sitä asiaa meille asiantuntijoille, jolloin saattaa olla et se tieto on kulkenu ihan nätisti siellä esihenkilöiltä alaisille -sektorilla, mut sit me asiantuntijat ei tiedetä siitä mitään. (H8)

Yksi mielenkiintoinen havainto on se, että toiset työntekijät vaikuttavat saavat paremmin informaatiota kuin toiset, ja tämä saattaa olla riippuvaista myös siitä, millaisessa roolissa työskentelee. Tämä ilmenee esimerkissä (33), jonka mukaan organisaation hierarkkinen rakenne aiheuttaa välillä tiedonkulun pullonkauloja. Haastateltavan (33) mukaan asiantuntijaroleissa työskentelevät kohtaavat välillä tiedonkulun haasteita, koska heidän esihenkilönsä ovat johtoryhmän jäseniä, jotka ovat usein melko kiireisiä. Tämän seurauksena johtajat eivät aina välttämättä muista hoitaa esihenkilövelvollisuuksiaan. Tämä haaste on kuitenkin tunnistettu, ja siihen on haastateltavan mukaan jo saatu parannusta.

- (34) -- ois selkeempää se, että tietyt asiat kerrotaan Alusta S:ssa ilman, että niitä täytyy pyytää. Vaikka joku isompi asiakkaisiin liittyvä häiriöasia on sellanen, että monesti sitä joutuu pyytää jälkikäteen et voisko joku tehdä tämmösen sisäisen tiedotteen tästä. Et vastuukysymykset on tässäkin talon sisällä semmonen mikä auttais aika paljon. (H4)

Esimerkissä (34) tuodaan myös esiin, että tiettyjen asioiden viestiminen edellyttää usein erillistä pyyntöä eikä tapahdu automaattisesti. Jos ennakoivaa viestimistä ei ole, työntekijät joutuvat toisinaan itse pyytämään tietoa, mikä lisää työntekijöiden kuormitusta. Tiedon pyytämisen tarve voi johtaa myös siihen, että tärkeä tieto ei saavuta sitä tarvitsevia ajoissa. Kuten esimerkki (34) osoittaa, Yritys A:n toimintaan liittyy paljon sellaisia asioita, jotka olisivat tarpeen viestiä proaktiivisesti esimerkiksi Alusta S:n kautta. Näihin asioihin kuuluvat esimerkiksi asiakasrajapintaan liittyvät häiriötilanteet. Esimerkin (34) mukaan usein joudutaan erikseen pyytämään, että tällaisesta asiasta laaditaan tiedote, koska kukaan ei ole selkeästi vastuussa siitä valmiiksi. Selkeät vastuut viestinnässä parantaisivat tiedon jakamista, jolloin oikeat henkilöt saisivat tarvittavan tiedon ajallaan.

4.4 Tiedon löydettävyys

Henkilöstö kokee haasteita myös tärkeiden viestien löytämisessä jälkikäteen tai silloin kun niiden sisältämää informaatiota tarvittaisiin uudelleen. Sisäisten medioiden nykyinen moninaisuus ja hajanaiset käyttötavat hankaloittavat tätä asiaa entisestään. Tämä nousi esiin myös kyselyaineistossa, jossa korostettiin, että kaikkien tärkeiden tiedotteiden ja kokousmateriaaleiden tulisi olla helposti saatavilla jälkikäteen. Esimerkissä (35) haastateltava toteaa, että olisi erittäin tärkeää varmistaa, miten tieto olisi helposti löydettävissä uudelleen eikä se jäisi niin sanotusti ”jumiin” mihinkään. Tärkeillä tiedoilla viitataan lähinnä työhön liittyviin aiheisiin, kuten työprosessien muutoksiin. Esimerkissä (35) tuodaan esiin, että koska sisäisiä medioita on monta, myöhemmin on vaikea muistaa, missä kanavassa mitäkin on viestitty tai kuka on ollut viestijä. Jos viestintä on hajanaista ja tieto ei ole hyvin dokumentoitua, käyttäjät saattavat unohtaa, mistä tieto löytyy tai kuka sen on antanut.

- (35) -- viestinnän määrä ei oo se ongelma vaan toi mitä vähän jo sivuttiin - se et mikä on se oikee kanava viestimiseen ja miten se tieto löydetään uudestaan ja ettei se jää jumiin mihinkään. On vaikka jotain työhjeisiin liittyvii, et jos me muutetaan jotain prosessii, nii siinä voi käydä sit helposti niin, et siitä tulee se viesti

ja sit ei kahteen kuukauteen sitä asiaa mieti, sit tuleeki se taas vastaan ja muistat ehkä et siitä oli joskus puhetta jossain, mut ei niinku et missä ja kuka siitä sano. (H2)

Kuten esimerkistä (36) käy ilmi, työntekijät toivoisivat lisää viestintää eri tiimien työstä, koska se koettaisiin mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi. Tiedon jakaminen eri tiimien ja yksilöiden välillä lisäisi organisaation sisäistä avoimuutta ja ymmärrystä toisten työtehtävistä. Tämä voisi edistää yhteisöllisyyttä ja tuoda esiin erilaisia näkökulmia ja osaamisalueita. Esimerkissä (36) esitetään, etteivät kaikki aina pääse osallistumaan kokouksiin tai muihin tapaamisiin, mikä johtaa siihen, että kaikki eivät välttämättä saa samaa tietoa. Tämä voi johtaa siihen, että osa työntekijöistä jää paitsi tärkeistä tiedoista, jos kokouksissa käytyä asiasisältöä ei ole saatavilla myöhemmin. Esimerkiksi Kokous T:n tallenteiden hyödyntäminen edellyttää, että työntekijät muistavat ja ehtivät palata niihin. Kiinnittämällä huomiota hyvin järjestettyihin tallennusjärjestelmiin voidaan varmistaa, että tiedot ovat helposti saatavilla ja löydettävissä myöhemminkin.

(36) Ois hirveen mielenkiintosta kuulla enemmänkin mitä eri ihmiset tekee ja sit kaikki ajankohtaset asiat tietty ja sit olis hyvä et se tieto olis löydettävissä jälkikäteenkin helposti. Et sitä pitäis ehkä miettii, et miten se varmistettais että tieto on sitte löydettävissä. Esimerkiks, että joku asia tiedotetaan Kokous T:ssä, niin joku saattaa olla sinä päivänä just pois tai on sen viikon lomalla ja sit jos ei muistakaan kuunnella sitä tallennetta, niin ei se ihminen oo saanu sitä tietoo sillon. (H8)

(37) Vaikka noi kaikki Kokous T ja muutki on hyvii nii se asia on kerrottu kerran ja sit se ehkä jää unholaan, ja vaikka se materiaali ja nauhotteet tulee niin sä et pysty hakusana-hakee niitä asioita enää, kun sit taas Alusta S tarjoaa semmosen pidemmän aikavälin alustan. (H10)

Esimerkissä (37) tuodaan esiin, että vaikka Kokous T:stä on saatavilla nauhoite, jonka voi kuunnella jälkikäteen, siitä puuttuu haettavuuden affordanssi, eikä se siksi täysin vastaa käyttäjien tarpeita ja toiveita. Ongelmana on siis se, ettei tallenteesta voi hakea hakusanalla haluamaansa asiaa. Pelkkä tallenteen saatavuus ei välttämättä riitä, jos käyttäjät eivät pysty hyödyntämään sitä tehokkaasti. Kokous T:n toisena rajoitteena on, että viestit jaetaan siellä vain kerran, mikä voi johtaa siihen, että ne unohtuvat helposti -

erityisesti jos osallistujat eivät ehdi käsitellä kokouksen sisältöä myöhemmin. Jos tallenteista puuttuu hakutoiminto, käyttäjät eivät välttämättä vaivaudu etsimään tietoa tallenteesta. Siksi olisi suotavaa, että olennaiset asiat dokumentoitaisiin kirjallisena materiaalina esimerkiksi Alusta S:ään, joka mahdollistaa hakusanojen käytön. Esimerkin (37) mukaisesti Alusta S tarjoaa pitkäaikaisia ratkaisuja tiedon tallentamiseen ja jakamiseen. Siellä tieto on helpommin saatavilla pidemmän aikaa, mikä mahdollistaa tiedon jatkuvan hyödyntämisen.

- (38) Musta tuntuu, että ei löydä tietoa helposti. Meil on niin monta eri kanavaa mis on saatettu keskustella tai on tallennettu jotain tietoa tai muuta vastaavaa. Just kaikki Alusta S ja Drive ja sähköpostit ja tuntuu et sä joudut joka paikasta eka ettii. Sit toki, ku työkavereiltaki kysyy niin kyl sit yleensä aina yhdessä sen jostain saa kaivettuu. (H6)
- (39) Meil on ylipäätään tosi hyvä keskusteleva ilmapiiri meidän tiimissä ja koko talossa, et voi tosi matalalla kynnyksellä kysyä asioista jos ei oo ihan varma tai ei löydä sitä tietoa, mut varsinki toi Ohjepankki C on ollu tosi hyvä sen puoleen et sieltä näkee sekä niitä omii ja oman tiimin työtehtäviin liittyvii asioita, mutta myös sitte laajemmin. Et jos nyt vaikka halua tietää miten asiakaspalvelussa käsitellään joku reklamaatiotilanne tai muu niin sieltä pystyy sit hakee ja kattoo et mitä muutki tekee. Se ehkä vähentää sitä kysymisen tarvetta kasvokkain --. (H10)

Viestinnän hajautuminen moniin eri medioihin voi vaikeuttaa myös tiedon löytämistä ja viestien etsimiseen useista eri medioista kuluu liian paljon aikaa. Esimerkissä (38) haastateltava korostaa, että organisaatiolla on käytössään liian monta eri viestintäkanavaa, joissa keskustellaan säännöllisesti ja joihin on tallennettuna tietoa, mikä vaikeuttaa tiedon etsimistä. Jos viestintäkanavissa ei ole tehokkaita hakutoimintoja tai tiedot on tallennettu epäselvästi, käyttäjät voivat kokea turhautumista ja viivettä tiedon etsinnässä. Hän kuitenkin toteaa, että kollegojen avulla ja omalla vaivannäöllä tieto yleensä löytyy. Työkaverit voivat jakaa tietoa ja kokemuksia keskenään, mikä auttaa paikantamaan kadonneen tai piilossa olevan tiedon. Organisaatiossa vallitsee avoin ilmapiiri, jossa uskaltaa matalalla kynnyksellä kysyä apua. Tämä näkyy esimerkissä (39), jossa korostetaan avoimen vuorovaikutuksen merkitystä ja halukkuutta auttaa toisia.

Keskusteleva ilmapiiri tarjoaa affordanssin, jossa työntekijät voivat vapaasti jakaa ajatuksiaan, kysyä kysymyksiä ja antaa palautetta. Matalan kynnyksen keskustelukulttuuri tukee myös psykologista turvallisuutta, mikä lisää työntekijöiden hyvinvointia ja osallistumista.

Esimerkissä (39) mainitaan myös, että sisäinen Ohjepankki C toimii hyvänä alustana, jos haluaa esimerkiksi tarkistaa, miten jokin tietty työtehtävä hoidetaan organisaatiossa. Ohjepankki C:lla on sellainen affordanssi, että se tarjoaa keskitetyn paikan, josta työntekijät voivat löytää tietoa sekä omiin että muiden tiimien tehtäviin liittyen. Kyseinen media mahdollistaa tiedon jakamisen ja oppimisen yli tiimirajojen, mikä lisää organisaation sisäistä ymmärrystä eri toimintatavoista ja prosesseista. Haastateltavan (39) mukaan Ohjepankki C vähentää tarvetta kysyä tietoa kasvokkain, mikä säästää aikaa ja resursseja sekä vähentää riippuvuutta yksittäisistä asiantuntijoista. Tämä myös vähentää keskeytyksiä työpäivän aikana ja mahdollistaa itsenäisemmän työskentelyn.

(40) -- sit meil on just se Ohjepankki C, mis on paljon työohjeita. Sielläki se haku on jotenki aika surkee, et sieltä ei välttämättä niinku löydä ja on siis ihan niinku työohjeita mitä puuttuuki ihan kokonaan ja työohjeissa voi olla vanhentunuttakin tietoa. (H2)

Ohjepankki C toimii keskitettynä tietovarastona, josta työntekijät voivat hakea työohjeita. Tähän kuitenkin vaikuttaa ratkaisevasti se, ovatko ohjeet ajan tasalla tai ylipäättään saatavilla. Esimerkin (40) mukaan osa Ohjepankki C:n sisältämistä työohjeista on vanhentuneita tai joitakin ohjeita puuttuu kokonaan. Jos tietoa ei ole päivitetty tai se puuttuu kokonaan, työntekijät käyttävät virheellisiä tai vanhentuneita ohjeita. Esimerkissä (40) haastateltava mainitsee, että Ohjepankki C:n hakutoiminto on hänen mielestään epäkäytännöllinen, minkä vuoksi tiedon löytäminen alustalta voi olla vaikeaa ja aikaa vievää. Jos käyttäjät eivät löydä tarvitsemaansa tietoa helposti, he saattavat turhautua ja etsiä vaihtoehtoisia tapoja löytää tietoa, kuten kysymällä suoraan kollegoilta. Kun joitakin työohjeita puuttuu jopa kokonaan, työntekijät eivät voi luottaa järjestelmään kattavana tietolähteenä. Jotta Ohjepankki C toimisi mahdollisimman hyvin työntekijöiden apuna, sen sisältöä olisi olennaista päivittää ja täydentää säännöllisesti.

- (41) Tykkään tosi paljon siitä Alusta S:sta, mikä nyt on käytössä. Sillon ku se aikanaan tuli niin mä olin tuolla aspan pääs hommissa. Sillon se oli alkuun vähän semmonen et mikä tää nyt on ja miks tämmönen tulee. Mut kyl mä oon oppinu tykkään siitä tosi paljon ja sit kun sieltä pystyy jälkikäteen hakee sitä kaikkee informaatioo. (H10)

Kuten aiemmin mainittiin, Alusta S on kaikkien organisaation työntekijöiden käytössä ja se koetaan erittäin toimivaksi sisäiseksi viestintäkanavaksi. Esimerkeistä (41 ja 42) käy ilmi, että myös Alusta S:n hakutoiminto koetaan erityisen helpoksi ja käyttäjäystävälliseksi. Vaikka Alusta S on suhteellisen uusi alusta ja se on ollut organisaation käytössä vain muutaman vuoden ajan, työntekijät ovat sopeutuneet sen käyttöön hyvin ja oppineet etsimään sieltä haluamaansa tietoa, kuten esimerkiksi (41) ilmenee. Haastateltavan (41) mukaan työntekijät ovat oppineet arvostamaan Alusta S:n järjestelmää sen tarjoamien hyötyjen myötä. Uuden työkalun käyttöönotto voi aiheuttaa alkuun epävarmuutta ja haasteita, mutta käyttöjärjestelmän oppiminen on melko nopeaa. Mahdollisuus hakea tietoa jälkikäteen on yksi Alusta S:n tärkeimmistä affordansseista. Tämä ominaisuus mahdollistaa sen, että käyttäjät voivat palata aiemmin tallennettuun tietoon, mikä helpottaa tiedon tarkistamista. Alusta S:n tarjoama affordanssi keskittää viestintä yhteen paikkaan parantaa myös organisaation viestinnän saavutettavuutta.

- (42) Alusta S:sta on kaikista helpoin ettii tiettyi tiedotteita ja ettii sitä tietoo. Tietyl taval sinne ehkä hukkuu tietoa, mut se hakutoiminto on sen verran helppo mun mielestä ja sieltä on myös helpoin ettii sitä tietoa. (H6)
- (43) -- jos miettii yleisiä asioita vaikka jotain toimistoetikettiä ja minkälaisia ohjeistuksia meil on vaikka HR-käytännöissä, niin mun mielestä sellaset on saavutettavissa ja löytyy hyvin helposti. (H7)

Aineiston mukaan moni työntekijä pyrkii seuraamaan Alusta S:n tiedotteita päivittäin. Joidenkin työntekijöiden mielestä Alusta S:n heikkous on kuitenkin se, että alustalle tulee runsaasti viestejä myös muilta konsernin yrityksiltä, mikä saattaa aiheuttaa sen, että

oman organisaation viestit hukkuvat muiden joukkoon vaikeuttaen olennaisen sisällön seuraamista. Esimerkistä (42) käy ilmi, että toisten työntekijöiden mielestä Alusta S:n hakutoiminto on kuitenkin niin helppokäyttöinen, että se ratkaisee tiedon hukkumisen ongelman. Alusta S:lla on tehokkaan hakutoiminnon affordanssi, joka helpottaa tiedon löydettävyyttä. Hyvin toimiva hakutoiminto tarjoaa käyttäjille tarkkoja ja relevantteja hakutuloksia, mikä auttaa löytämään tarvitsemaansa tietoa nopeasti ja vaivattomasti. Esimerkissä (43) tunnistetaan, että riippuu myös aihepiiristä, minkälainen tieto Alusta S:stä löytyy helpommin. Haastateltava (43) mainitsee, että esimerkiksi yleiset ohjeistukset kuten toimistoetiketti ja HR-käytännöt löytyvät alustalta hyvin helposti.

4.5 Viestinnän saatavuus ja avoimuus

Viestinnän saatavuus ja avoimuus olivat merkittäviä affordansseja, jotka nousivat esiin aineistossa. Työntekijöiden mukaan organisaation tiettyjen asioiden osalta tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla tai siihen ei ole pääsyä, vaikka se olisi hyödyllistä heidän työnsä kannalta. Esimerkin (44) mukaan tietyt tiedot eivät ole kaikkien saatavilla, vaikka ne olisivatkin tarpeellisia tehtävien suorittamisessa. Tiedon jakamisen vastuu on usein yksittäisillä henkilöillä, mikä voi johtaa tiedon katkoksiin ja rajoittaa tiedon jakamisen mahdollisuuksia. Jos tieto on yhden henkilön hallussa, se voi jäädä jakamatta muille, mikä puolestaan rajoittaa organisaation sisäistä viestintää ja tiedon virtausta. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat aiemmin mainitut Quality Coachit, jotka saavat tietoonsa paljon relevanttia informaatiota, mutta eivät aina jaa sitä eteenpäin, kuten esimerkiksi (45) tulee esiin. Haastateltavan mukaan tietokatkokset johtuvat usein myös siitä, että joku yksilö tai ryhmä ei vain ole tullut ajatelleeksi, että jostain tiedosta voisi olla hyötyä myös muille organisaatiossa. Tämä rajoittaa työntekijöiden mahdollisuuksia suorittaa tehtäviään tehokkaasti, koska he eivät saa tarvittavaa tietoa päätöksenteon tueksi tai tehtävien suorittamiseen.

- (44) Välillä kuitenkin tuntuu et joistakin asioista ei vaan oo mahdollista saada sitä tietoa, vaikka haluaisikin, et ei oo niinku pääsyä siihen tietoon. (H1)

- (45) Jotkut asiat on niin, et se on ehkä yhden henkilön päätös, et infooko se muita vai ei. Meillä aika usein moni asia menee sit esimerkiks vaan Quality Coachin tietoon ja se ei sit siitä välttämättä meekään eteenpäin. Jotku asiat tulee tosi hyvin tietoon, mut sit jos ei oo ajateltu et ne vaikuttais meihinkin, niin sit ne ei välttämättä tule. (H1)
- (46) Meillä on aika avointa esihenkilön kans, et on sit mikä vaan kysymys niin kyl mä saan sieltä apuu. Jos en saa, niin sit hän selvittää, niin se on kyl tosi kiva. (H9)

Kyselyaineistossa korostui työntekijöiden tyytyväisyys omien esihenkilöiden tehokkaaseen ja miellyttävään viestintään. Esimerkin (46) mukaan työntekijät arvostavat esihenkilöidensä avoimuutta ja valmiutta auttaa, oli kyseessä minkälainen tilanne tahansa. Työntekijät kokevat esihenkilöt helposti lähestyttäviksi, ja että heihin voi luottaa. Avoin viestintä esihenkilön kanssa mahdollistaa työntekijöille kysymysten esittämisen ja ongelmien ratkaisemisen helposti. Tämä voi parantaa työntekijöiden kokemusta ja tyytyväisyyttä, koska he tietävät, että he voivat luottaa esihenkilöönsä saadakseen apua. Avoin ja tukevainen ympäristö voi myös edistää luottamusta ja avoimuutta organisaatiossa. Esimerkissä (46) haastateltava kehuu sitä, että mikäli esihenkilöllä ei ole vastausta johonkin kysymykseen, hän kyllä pyrkii aktiivisesti selvittämään asian. Esihenkilön kyky selvittää kysymyksiä tai ongelmia, joita työntekijät eivät itse pysty ratkaisemaan, tarjoaa lisäarvoa ja turvaa.

- (47) Mut työkaverit on kyl sellasia, et niiltä saa kyllä tosi sujuvasti tietoo, et mä teen paljon etänä töitä niin chatin kautta ku laittaa viestii tai jos laittaa viestii et voinko soittaa ni saa kyl helposti apuu. (H2)

Esimerkissä (47) painotetaan myös muiden työkavereiden avuliaisuutta. Haastateltava mainitsee, että kollegoihin voi aina luottaa: yhteydenotto chatin kautta tai puhelinkutsu tuottavat välittömästi avun tarvittaessa. Työkaverit tarjoavat sujuvasti tietoa, mikä tarkoittaa, että työntekijät voivat helposti ja nopeasti saada tarvitsemaansa tietoa kollegoiltaan. Tämä viittaa siihen, että organisaatiossa on hyvä tiimihenki ja yhteistyö,

mikä helpottaa tiedon jakamista ja kysymyksiin vastaamista. Vaikka fyysinen etäisyys voi olla esteenä, teknologian avulla voi ylläpitää tehokasta kommunikaatiota ja yhteistyötä. Esimerkin (48) mukaan organisaatiossa pidempään työskennelleillä on myös etunaan kyky tunnistaa ja löytää oikeat henkilöt, joilta saa tarvittavaa tukea eri tilanteissa. Ajan myötä työntekijä on oppinut tunnistamaan oikeat henkilöt, joille tietyt asiat kuuluvat tai jotka voivat auttaa ongelmissa. Tämä tarkoittaa, että viestintä ja yhteistyö ovat kehittyneet tehokkaammaksi, koska henkilö on oppinut, ketkä ovat oikeat asiantuntijat tai vastuuhenkilöt eri asioissa. Tämä voi parantaa tiedon löytämistä ja ongelmien ratkaisemista, koska henkilö tietää, keneen kääntyä saadakseen tarvitsemaansa apua.

(48) On täs nyt ehkä ajan myötä löytänyt ite niitä ihmisii kenelle jotku tietyt asiat sit kuuluu tai kuka osaa auttaa. (H4)

Esimerkissä (49) tuodaan esiin, että pikalinkkien käyttö Alusta S:ssä tiimin kanavalla mahdollistaa tiedon nopean ja helpon hakemisen. Tämä parantaa tiedon saavutettavuutta ja voi säästää aikaa, koska tärkeät tiedot ovat nopeasti saatavilla yhdellä klikkauksella. Pikalinkkien avulla tiedon etsiminen ei vie paljon aikaa, mikä voi tehostaa työntekijöiden työskentelyä. Työntekijät ovat myös huomanneet, että kaikki organisaation sisäiset viestintäkanavat eivät ole käyttäjäystävällisiä kaikilla päätelaitteilla, erityisesti mobiilissa. Esimerkissä (49) eräs haastateltava tuo esiin mobiilikäytettävyyden haasteet tiimin kanavan osalta Alusta S:ssä. Hän kertoo, että hän ei ole löytänyt toimivaa tapaa käyttää tiimin kanavaa Alusta S:ssä helposti kännykällä, vaikka muuten hän käyttää paljon työpaikan sähköpostia ja chatia kännykällä. Sähköpostin ja chatin käyttö mobiililaitteilla tarjoaa joustavuutta tiedon vastaanottamiselle ja viestinnälle. Tämä mahdollistaa tiedon tarkistamisen ja vastaamisen mihin aikaan päivästä tahansa. Tämä osoittautuu tiedon saatavuuden ja toisaalta myös käytettävyyden haasteeksi sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijöiden pitäisi päästä käsiksi tietoon liikkeellä ollessaan ja nopeasti, esimerkiksi palaverien välissä. Jos tiedon hakeminen tai käyttö mobiililaitteilla on hankalaa, työntekijät voivat kokea viestinnän vaikeaksi tai epäkäytännölliseksi. Tämä voi johtaa siihen, että tiedot jäävät huomaamatta tai että työntekijät eivät pääse käsiksi tärkeään tietoon silloin, kun he sitä tarvitsevat. Lisäksi herätteiden puute voi tarkoittaa,

että työntekijät eivät saa tärkeää tai ajankohtaista tietoa nopeasti. Tämä voi johtaa viivästykseen tiedon käsittelyssä ja mahdollisesti vaikuttaa työntekijöiden kykyyn toimia tehokkaasti ja ajoissa.

- (49) Siel tiimin kanaval on sit tiettyi pikalinkkei, niin sieltä on kans aika helppo hakee tietoo. Ainut vaan et mä en oo sitä ainakaan helposti saanu niin et se ois tos mobiilis. Mä käytän paljon myös sähköpostii ja chattii kännykäl, nii se on sellanen taas et mä melkeen katon aina aamusin ku mä avaan koneen. Mut välil voi olla silleen et on vaik tällee palaverien välis, nii tulee helposti katottuu kännykäl et mitä sinne on tullu. Et jos siel on jotai semmosta akuuttii tiedotettavaa, mikä ois työntekijöiden hyvä saada heti tai sanotaan työpäivän aikanaki, et ei ehi välttämättä seuraavaan aamuun se tiedotus odottaa, niin sit se on sellasiin vähän huono, kun ei tuu mitään herätettä. (H2)
- (50) Ihan kaikesta perustyöhön liittyvästä asiasta pitäis tulla paljon enemmän tietoo. -- et ois vaikka tiimin sisällä sovittu ne vastuuroolit, et ois vaikka joku viikkotiedote joka tiimistä --. Ja jos sua ei kiinnosta lukee sitä niin ei sun tarvi, mut et se tieto olis jossain saatavilla. (H6)

Tietoisuus organisaation suuremmista linjoista, kuten yrityksen strategiasta, on vahva, etenkin johtoryhmän suunnalta tulevan viestinnän myötä. Työntekijöiden mukaan kaivataan kuitenkin lisää viestintää arkipäiväiseen työhön liittyvistä asioista, mikä näkyy esimerkiksi (50). Haastateltavat tuovat esiin tarpeen säännölliselle ja kohdennetulle viestinnälle arkipäiväisiin työasioihin liittyen. Esimerkissä (50) haastateltava ehdottaa ratkaisuksi viikoittaista tiimikohtaista viikkotiedotetta, joka tarjoaisi tärkeää tietoa tiimien toiminnasta ja päivittäisistä tehtävistä. Tämä viikkotiedote antaisi työntekijöille mahdollisuuden pysyä paremmin perillä organisaation tapahtumista ja sitä kautta edistäisi avointa ja läpinäkyvää viestintää tiimien välillä. Perustyöhön liittyvän tiedon lisääntynyt saatavuus tarjoaa työntekijöille tarvittavaa tietoa ja voi parantaa työn tehokkuutta ja sujuvuutta. Kun kaikki tärkeä tieto on helposti saatavilla, työntekijät voivat tehdä tehtävänsä paremmin ja vähemmällä vaivalla. Tämä voi myös vähentää epävarmuutta ja virheitä työssä, koska tarvittavat tiedot ovat käytettävissä. Selkeästi määritellyt vastuuroolit tiimissä voivat parantaa tiedon jakamista ja yhteistyötä. Kun

jokaisella on selkeä rooli ja vastuualue, tiedonhallinta on sujuvampaa ja vastuualueet ovat selkeämmät, mikä voi auttaa välttämään päällekkäisyyksiä ja epäselvyyksiä. Haastateltavan mukaan viikkotiedote tiimistä voisi tarjota säännöllistä ja ajankohtaista tietoa tiimissä tapahtuvista asioista. Tämä voi auttaa työntekijöitä pysymään ajan tasalla ja varmistaa, että kaikki ovat tietoisia tiimin tärkeistä asioista ja päivityksistä. Se voi myös vähentää tarvetta kysyä samaa tietoa useilta henkilöiltä. Mahdollisuus saada tieto ilman pakkoa lukea sitä tarjoaa joustavuutta työntekijöille. Jos tieto on saatavilla, mutta sen lukeminen on valinnaista, työntekijät voivat itse päättää, tarvitsevatko he sen tietyn tiedon. Tämä voi auttaa hallitsemaan tiedon ylikuormitusta, koska työntekijät voivat valita vain ne tiedot, jotka ovat heille relevantteja.

- (51) Meillä on ehkä semmosta tapaa, et jos joku haluaa kuulla jonku toisen tiimin tekemisistä niin sit kutsutaan tiimipalaveriin kertomaan siitä. Mut sillonhan se on vähän semmosta et toiset saa sen tiedon mut toiset ei. Et sit se ei tuu tasapuolisesti kaikille se tieto. -- jos vaikka uutisoidaan siitä mitä meidän tiimillä on ollu työn alla niin en tiiä onko se semmonen asia et sitä tarvis mennä tiimipalaveriin kertoon, vaan oisko se ihan semmonen et ois vaikka Alusta S -uutinen. (H8)

Esimerkissä (51) haastateltava tuo esiin yhden organisaation nykyisistä käytännöistä, jonka mukaan organisaatiossa on pyritty parantamaan tiimien välistä viestintää kutsumalla eri tiimien jäseniä puhumaan tiimipalavereihin. Tämän käytännön heikkous on se, että vain osa organisaation jäsenistä saa tiedon, jos eivät ole olleet mukana palaverissa. Tämä voi johtaa tiedon epätasa-arvoiseen saatavuuteen ja mahdollisiin tietokatkoksiin. Haastateltava pohti, olisiko tiimien kuulumisista uutisointi parempi hoitaa Alusta S -uutisilla sen sijaan, että tiedot jaettaisiin vain palavereissa. Alusta S - uutiset voisivat varmistaa, että kaikki työntekijät saavat ajankohtaiset tiedot tasapuolisesti, riippumatta siitä, osallistuivatko he tiettyihin palavereihin.

- (52) Nyt esimerkiks oon huomannu et kaikkia koskettava ja kaikkia kiinnostava tää brändimuutos, niin vielä ennen tota viime viikon Kokous T -tilaisuutta ihmiset koki, et siitä ei oo kuultu mitään, vaik siitä oli useempi Aluste S -tiedote ollu. Ja mä olin käyny tiimipalavereissa juttelemassa siitä ja jotain muutaki. Siitä

huomaa sen, että vaikka meidän organisaatio ei oo ihan kauheen iso, mut kuitenkin on sen verran iso, että kaikki ihmiset ei lue kaikkia viestejä eikä kaikki ihmiset sisäistä tietoo. (H8)

Esimerkin (52) mukaisesti tämäkään ei toisaalta takaa sitä, että kaikki lukisivat uutisen tai sisäistäisivät sen, mikä voi edelleen luoda haasteita tiedonkululle ja yhteisen ymmärryksen luomiselle organisaatiossa. Esimerkissä (52) esitetään, että esimerkiksi ajankohtainen organisaation brändiuudistus on sellainen aihe, joka varmasti koskettaa kaikkia organisaation työntekijöitä ja sitä kautta myös todennäköisesti kiinnostaa kaikkia. Haastateltavan mukaan tästä aiheesta on viestitty useissa eri kanavissa organisaation sisällä, mutta silti osa työntekijöistä kokee, että siitä ei ole saatu riittävästi tietoa. Vaikka tiedotteita on useita, tiedon saavuttaminen ja sisäistäminen voi silti olla ongelmallista, jos tiedotteet eivät tavoita kaikkia työntekijöitä tai jos työntekijät eivät lue niitä. Tiedon jakaminen usealla tiedotteella ei automaattisesti takaa, että kaikki saavat tiedon. Haastateltava toteaa esimerkissä (52), että vaikka Yritys A on vain keskisuuri organisaatio, se on silti riittävän suuri siihen, että kaikki työntekijät eivät lue kaikkia viestejä tai eivät sisäistä tietoa samalla tavalla. Pelkkä tiedon jakaminen eri kanavissa ei siis välttämättä riitä varmistamaan, että tieto tavoittaa kaikki organisaation jäsenet tehokkaasti. Jos kaikki eivät lue viestejä tai eivät sisäistä tietoa, voi syntyä tiedonkulkukatkoksia, ja työntekijät voivat jäädä epävarmoiksi tärkeistä asioista.

(53) Mun mielestä Kokous T on myös tosi mielekäs seurata. Oon kuullu että joitakin puuduttaa esimerkiks se lukujen seuraaminen ja näin, mutta mun mielestä se on kyl tosi mielekäästä ja kivaa et jaetaan tollasta tietoo myös muille osastoille kuin vaan niille, jotka on suoraan sen asian kanssa tekemisissä. (H1)

Työntekijöiden näkemykset organisaation viestinnän avoimuudesta vaihtelevat merkittävästi, mikä heijastaa monipuolisia odotuksia ja tarpeita työyhteisössä. Esimerkki (52) osoittaa, että vaikka Kokous T -tilaisuuksien sisältö saattaa joskus aiheuttaa työntekijöissä tylsistymistä, he kokevat silti tärkeäksi, että organisaation taloudellinen tilanne on avoin kaikille työntekijöille, vaikka se ei liittyisikään suoraan heidän arkipäiväisiin työtehtäviinsä. Kokous T sisältää lukuja ja muita kvantitatiivisia tietoja, se

voi tarjota arvokasta tietoa organisaation suorituskyvystä ja edistymisestä. Kokous T:n seuraaminen tarjoaa mahdollisuuden pysyä ajan tasalla tärkeistä asioista ja tiedoista. Koska Kokous T on aineiston perusteella mielekäs seurattava, se parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja motivaatiota, kun he kokevat tiedon jakamisen mielenkiintoiseksi ja hyödylliseksi. Tämä voi myös edistää tietämyksen ja ymmärryksen laajentamista koko organisaatiossa. Aineiston perusteella voidaan todeta, että organisaation viestinnän avoimuus ei ole yksiselitteinen käsite, ja sen arviointiin vaikuttavat monet tekijät, kuten viestinnän muoto, sisältö ja vastaanottajien odotukset.

- (54) Mä toivoisin sellasta proaktiivisuutta, et monesti kerrotaan asioita, jotka on jo tapahtunut. - - En mä tarkota niinkään jotain henkilöstötiedotteita, kun ei semmosii voikaan oikeen kertoa etukäteen. Mut esimerkiks jos jotain järjestelmää aletaan ajaa alas tai jotakin aletaan parantaa niin siitä ois hyvä tietää aikasin eikä vasta kun se on tapahtunu. (H3)

Esimerkissä (54) nostetaan esiin tarve parantaa organisaation viestinnän avoimuutta erityisesti jokapäiväiseen työhön liittyvän tiedon osalta. Haastateltava korostaa, että proaktiivisuuden lisääminen olisi avainasemassa tämän tavoitteen saavuttamisessa. Proaktiivinen viestintä tarkoittaa tiedon jakamista ennen tapahtumaa tai muutosta, mikä mahdollistaa työntekijöille valmistautumisen etukäteen. Jos tiedetään etukäteen, että esimerkiksi tiettyä järjestelmää aletaan muuttaa tai parantaa, se mahdollistaa paremman valmistautumisen ja sopeutumisen muutoksiin. Tieto aikaisemmin voi myös vähentää hämmennystä ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutosten syyt ja vaikutukset. Tämä voi parantaa ennakoitavuutta ja vähentää hämmennystä tai odottamattomia tilanteita. Kun työntekijät saavat tietoa etukäteen, he voivat suunnitella, sopeutua ja reagoida muutoksiin tehokkaammin. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöille tulisi tiedottaa asioista etukäteen niin paljon kuin mahdollista sen sijaan että odotettaisiin, kunnes jotain on jo tapahtunut. Kuten esimerkissä (54) esitetään, on tärkeää ymmärtää, että kaikkea ei voida viestiä etukäteen. Proaktiivisen viestinnän toteuttaminen voi olla haastavaa, erityisesti jos tiedot eivät ole vielä täysin varmistettuja tai jos ennakoimattomat muutokset voivat tapahtua nopeasti. Esimerkkinä tästä haastateltava mainitsee henkilöstötiedotteet, joiden sisältö saattaa sisältää

luottamuksellisia tietoja. Viestinnän proaktiivisuus olisi erityisen tärkeää työssä tapahtuvien muutosten tiedottamisessa, jotta työntekijät voisivat varautua niihin ajoissa ja sopeutua muutoksiin sujuvasti. Tiedon jakaminen etukäteen lisää työntekijöiden tietoisuutta ja valmiutta, mikä puolestaan voi vähentää epävarmuutta ja parantaa työilmapiiriä. Samalla on kuitenkin tärkeää tunnistaa, milloin tiettyjen asioiden viestiminen etukäteen ei ole mahdollista tai suotavaa, jotta voidaan säilyttää tasapaino avoimuuden ja luottamuksellisuuden välillä organisaatiossa.

(55) Mä näin just niitä viestipohjii, mitkä on tulossa. -- nii ois ollu kiva, et ku mäki oon se mentori, nii sit ois enemmän kerrottu niistä meille. -- Koska mä vaan näin ne, mut mulle ei ihan auennu et mitä valintoj siinä on tehty ja minkä takia. Et ois vähän kerrottu niistä syistä, koska sit jos joku kysyy multa meidän tiimistä ku mä oon siinä mentorina niin mä en osaa vastata ollenkaan koska mä en välttämättä oo samaa mieltä tai mä en ihan ymmärrä mitä siin on ollu taustalla. (H11)

Esimerkki (55) korostaa organisaation työntekijöiden tarvetta olla tietoisia päätöksenteon taustoista ja perusteista hyvissä ajoin - erityisesti omia työtehtäviä koskevista asioista. Haastateltava kertoo tapauksesta, jossa hän oli osallistunut viestinnän äänensävyyn uudistukseen liittyvään projektiin mentorin roolissa omassa tiimissään. Hän koki, että hänelle ei välitetty riittävästi tietoa uusista viestipohjista etukäteen, vaikka olisi ollut tarpeellista saada tietoa niiden sisällöstä ja päätöksenteon taustoista. Näkemällä tulevat viestipohjat työntekijä olisi voinut valmistautua tuleviin muutoksiin ja mukauttaa toimintatapojaan sen mukaan. Kun mentoreille annetaan riittävästi tietoa, he voivat paremmin ohjata ja tukea mentoroitaviaan. Tämä lisää mentoreiden valmiuksia ja varmuutta vastata kysymyksiin ja antaa ohjeita. Jos mentoreille ei anneta riittävästi tietoa, he voivat kokea itsensä epävarmoiksi ja heillä voi olla vaikeuksia täyttää rooliaan tehokkaasti. Tietoisuuden puute voi johtaa huonoon viestintään ja ohjaamiseen. Esimerkki (55) korostaa sitä, että päätöksenteon taustojen avoin viestintä ja riittävä tiedottaminen ovat olennaisia tekijöitä yhteisymmärryksen luomiselle organisaatiossa. Ilman selityksiä ja taustatietoja työntekijöillä voi olla vaikeuksia ymmärtää päätösten perusteita, mikä voi johtaa sekaannukseen ja kyseenalaistamiseen. Tämä voi myös vaikuttaa työntekijöiden kykyyn puolustaa tai

selittää viestintää muille. Esimerkki (55) korostaa tarvetta varmistaa, että kaikki työntekijät saavat tarvittavan tiedon ajoissa ja että heidän näkemyksensä ja kokemuksensa otetaan huomioon päätöksenteossa. Jos mentoreilla ei ole riittävästi tietoa tai he eivät ymmärrä taustoja, he eivät pysty vastaamaan kysymyksiin tai selittämään päätöksiä. Tämä voi heikentää mentoroinnin laatua ja luottamusta.

- (56) -- musta tuntuu et jotku ilmoitukset ja projektit jää vähän semmoseks vajanaiseks välillä. -- aika paljon tulee semmosia "lisätietoja myöhemmin" -juttuja, ja musta tuntuu et ne lisätiedotki jää vähän sillee et tuleeks niitä sit ikinä, jos sanotaan et lisätietoja tulossa. (H11)

Aineistosta käy myös ilmi, että joidenkin työntekijöiden mukaan osa ilmoituksista ja projekteista jää viestinnän osalta vajavaisiksi. Vastauksissa mainitaan useasti, että organisaation sisäinen viestintä on usein poukkoilevaa, kun asioihin luvataan palata tarkemmin, mutta ei välttämättä palatakaan. Esimerkissä (56) kuvaillaan tilanteita, joissa on annettu lupaus lisätiedoista, mutta nämä lisätiedot ovat jääneet joko saamatta tai ne ovat olleet puutteellisia. Aineiston valossa yrityksen työntekijät pitäisivät parempana, jos asioita pohdittaisiin mahdollisimman pitkälle etukäteen, jotta ei tarvitsisi jatkuvasti luvata "lisätietoja myöhemmin". Jos tiedot jäävät vajavaisiksi, työntekijöillä voi olla puutteellista tietoa, mikä voi johtaa epävarmuuteen ja tehottomuuteen. Myös kyselyn tuloksissa nostettiin esiin, että usein tiedot annettiin vajavaisesti tai viiveellä, mikä loi epävarmuutta. Puutteelliset tiedot voivat estää työntekijöitä tekemästä päätöksiä tai suunnitelmia oikein. Jos lisätietoja ei toimiteta aikanaan tai ne jäävät puutteellisiksi, se voi johtaa turhautumiseen ja epäluottamukseen viestintäprosessia kohtaan. Odotettujen tietojen puute voi myös estää työntekijöitä tekemästä informoituja päätöksiä tai jatkamasta projekteja tehokkaasti.

- (57) Välillä sorrutaan siihen, että ajatellaan et joku informaatio ei oo tärkeä kaikille tiimeille ja sit se informoidaan vaan tietyille osastoille ja sit usein käykin ilmi et siitä tiedosta ois ollu vähintäänki apua jossain muualla. Et ehkä semmoseen vois kiinnittää viel enemmän huomiota et tasapuolisesti tulis se tieto. (H10)

Esimerkin (57) mukaan organisaatiossa saattaa joskus käydä niin, että tiettyä informaatiota pidetään relevanttina vain tietyille osastoille ja sen vuoksi sitä jaetaan vain rajatulle joukolle. Myöhemmin kuitenkin paljastuu, että kyseinen informaatio olisi ollut hyödyllistä ja tarpeellista myös laajemmalle joukolle. On tärkeää tiedostaa, että organisaatiossa tapahtuvat asiat voivat vaikuttaa kaikkiin työntekijöihin, minkä vuoksi pienistäkin asioista olisi tärkeää ilmoittaa. Kyselyn tuloksissa tuotiin myös esiin, että pieniä ja päivittäisiä viestejä ei usein saatu perille oikeille henkilöille. Tämän vuoksi on olennaista kiinnittää huomiota siihen, että viestintä on tasapuolista ja kattavaa, ja että kaikki relevantti tieto jaetaan tarvittaessa koko organisaatiolle. Tämä varmistaa sen, että kaikki työntekijät pysyvät ajan tasalla organisaation toiminnasta ja päätöksistä, mikä puolestaan edistää avoimuutta, luottamusta ja työyhteisön yhtenäisyyttä. Kun tieto jaetaan vain valituille osastoille, voi jäädä huomaamatta, että se olisi ollut hyödyllistä myös muille tiimeille. Tämä voi estää muiden tiimien mahdollisuuden käyttää tietoa tehokkaasti ja voi johtaa tiedon puutteeseen muualla organisaatiossa. Tasapuolinen tiedon jakaminen varmistaa, että kaikki organisaation osastot ja tiimit saavat tarvitsemaansa tietoa, mikä voi parantaa yhtenäisyyttä, yhteistyötä ja tiedon hyödyntämistä organisaation laajuisesti.

(58) Mä oon koittanu ottaa vähän avoimempaa asennetta, että vaikka moni voi aatella et useemminki pitäis laittaa tietoo, et miten jossain projektis menee, mut mä oon nyt koittanu ainaki muutaman viestin laittaa sen projektin aikana, et nyt ollaan alotettu ja tällasta on tehty ja nyt ollaan lopettamassa ja tää oli lopputulos, ja laittaa tonne Alusta S:n koko organisaatiolle tiedoks. Et vaikka se projekti ei koskettaiskaan kaikkia niin silti mun mielestä on tärkeetä, että koko meidän organisaatio tietää millasii juttuja meillä on. (H8)

Jotkut organisaation työntekijät ovat systemaattisesti pyrkineet lisäämään avoimuutta omaan työskentelyynsä liittyvässä viestinnässä. Tämä nähdään konkreettisesti esimerkissä (58), jossa erityistä huomiota on kiinnitetty projektien etenemisen säännölliseen ja tasapuoliseen raportointiin kaikille Alusta S:n käyttäjille. Laajempi tiedon jakaminen voi auttaa kaikkia organisaation jäseniä ymmärtämään, millaisia

projekteja ja aloitteita organisaatiossa on käynnissä. Yksi haastateltavista tuo esiin, että vaikka tietyt projektit eivät suoraan koskisikaan kaikkia organisaation jäseniä, on silti tärkeää, että kaikki ovat tietoisia organisaation ajankohtaisista toimista ja pyrkimyksistä. Tämä esimerkki osoittaa, että avoimuuden lisääminen on mahdollista ja että yksittäiset työntekijät voivat omalla panoksellaan vaikuttaa organisaation viestintäkulttuuriin. Esimerkki (58) korostaa yksilöiden roolia organisaation viestinnän kehittämisessä ja osoittaa, että pienetkin toimet voivat tehdä suuren eron avoimuuden ja läpinäkyvyyden edistämässä organisaatiossa. Avoin ja jatkuva viestintä mahdollistaa, että projektin etenemisestä ja sen tuloksista tiedetään enemmän koko organisaatiossa. Tämä voi lisätä läpinäkyvyyttä, parantaa tiimien välistä yhteistyötä ja auttaa kaikkia ymmärtämään projektin vaikutuksia ja merkitystä. Säännöllinen tiedottaminen projektin vaiheista tarjoaa ajankohtaista ja relevanttia tietoa, mikä voi parantaa projektin hallintaa ja antaa työntekijöille käsityksen projektin edistymisestä. Tiedottaminen koko organisaatiolle voi parantaa tiedon saatavuutta ja ymmärrystä projektista organisaation laajuisesti, vaikka se ei koskettaisikaan kaikkia suoraan. Tämä voi edistää organisaatiokulttuurin avointa viestintää ja läpinäkyvyyttä.

(59) Mä koen, että on ihan avoin ilmapiiri. Se saattaa johtua mun roolistakin, koska mä oon niin monien ihmisten kans tekemisissä, että kuulenkin sitte asioita, mutta toisaalta myös tiedän, että helposti on vähän juoruilua. Sekin saattaa johtua siitä, et se tiedottaminen ei oo tarpeeks avointa. Sillonhan ei oo semmosta tarvetta juoruilulle, kun sitä faktaa on tarpeeks saatavilla. (H8)

Työntekijöiden mukaan kokonaisnäkömyksen saaminen asioista on välillä haasteellista, ja kuulemastaan tekee usein päätelmiä, koska faktatietoa ei ole aina tarpeeksi saatavilla. Lisäksi on henkilöstä kiinni, miten tämä päättelee kuulemansa. Henkilöstö arvioi organisaation keskusteluilmapiirin pääosin avoimeksi, mikä rohkaisee avointa vuorovaikutusta ja kysymysten esittämistä kenelle tahansa. Tämä ilmapiiri mahdollistaa sen, että työntekijät voivat jakaa tietoa ja kysymyksiä vapaasti ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Vaikka avoin ilmapiiri voi olla myönteinen, se ei automaattisesti takaa, että kaikki tarvittava tieto on saatavilla tai että tiedon jakaminen on tehokasta. Ilmapiirin

avoimuus voi myös vaihdella roolien ja yksilöiden välillä. Tiedot roolit, erityisesti sellaiset, jotka sisältävät monien eri henkilöiden kanssa työskentelyä, voivat tarjota laajemman näkökulman ja pääsyn tietoon. Tämä voi auttaa saamaan kattavan käsityksen organisaation tilasta ja asioista. Tämä käy ilmi esimerkistä (59). Kuitenkin avoimuuden kokemus voi vaihdella huomattavasti työroolin mukaan. Haastateltava esittää esimerkissä (59), että hänen roolinsa organisaatiossa edellyttää säännöllistä vuorovaikutusta monien eri työntekijöiden kanssa, mikä antaa hänelle laajemman käsityksen organisaation tapahtumista. Samalla hän kuitenkin kertoo kuulevansa juoruja ja huhuja, mikä heijastaa epävarmuutta ja avoimuuden puutetta. Jos tiedottaminen ei ole avointa tai riittävän kattavaa, se voi johtaa juoruiluun ja epävirallisiin tiedon lähteisiin. Tämä voi lisätä epäluottamusta ja levittää väärää tietoa, mikä voi vaikuttaa organisaation ilmapiiriin ja toimintaan negatiivisesti. Tämä korostaa, että faktatiedon riittävyys organisaation sisäisissä viestintäkanavissa voisi vähentää tarvetta juoruille ja huhuille. Aineistosta käy ilmi, että erityisesti arkojen aiheiden osalta viestintä saattaa muuttua salamyhkäiseksi ja sen määrä selkeästi vähenee. Työntekijät toivovat, että vaikeistakin asioista viestittäisiin mahdollisimman läpinäkyvästi, jolloin voitaisiin estää vahingollisten juorujen ja huhujen leviäminen.

- (60) Kun kaikki kuitenkin keskenään pystyy puhumaan asioista ja face-to-face ja on tosi hyvät keskusteluyhteydet kaikkien tiimien välillä, et ei oo mitään semmosta muuria tiimien välillä keskenään, et sit on tosi jännä et ei hyödynnetä noita kanavii mitä meil ois. (H6)

Esimerkissä (60) tuodaankin esiin organisaation sisäisten viestintäkanavien vähäisen hyödyntämisen näkökulma. Vaikka organisaatiossa koetaankin olevan vahva kasvokkaisen viestinnän kulttuuri ja hyvät keskusteluyhteydet eri tiimien välillä, moni työntekijä kokee, että olemassa olevia sisäisiä viestintäkanavia ei käytetä riittävän aktiivisesti. Työntekijöiden mukaan tämä johtuu pääsääntöisesti siitä, että viestintäkanavien käyttöä ei ole selkeästi ohjeistettu tai että niiden käyttöön liittyvät käytännöt ja mahdollisuudet eivät ole tarpeeksi yhtenäisiä. Selkeiden ohjeistusten ja yhtenäisten käytäntöjen luominen viestintäkanavien käytölle voisi parantaa niiden hyödyntämistä ja edistää avointa ja tehokasta viestintää organisaatiossa.

4.6 Nykyisten viestintäkäytänteiden uudistaminen

Työntekijät tuovat esiin omia ehdotuksiaan sisäisten medioiden toimivuuden kehittämiseksi. Useimmat konkreettiset ehdotukset keskittyvät kuukausittain järjestettävään Kokous T:een, jota toivotaan uudistettavan perinteisestä rakenteestaan ja täydennettävän lisäämällä konkretiaa. Esimerkissä (61) mainitaan, että Kokous T:ssä käsiteltävät aiheet vaikuttavat joskus työntekijän näkökulmasta liian korkealentoisilta, koska niissä käydään läpi esimerkiksi talouslukuja. Haastateltavan mukaan nämä jäävät usein abstrakteiksi ja vaikeasti ymmärrettäviksi. Konkretian lisääminen voisi parantaa Kokous T:n ymmärrettävyyttä. Haastateltavan ehdotuksena esimerkiksi (61) on, että Kokous T:ssä keskityttäisiin enemmän eri tiimien saavutuksiin ja muun muassa esimerkkeihin hyvin tehdystä työstä. Esittämällä saavutuksia ja onnistumisia eri tiimeiltä voidaan lisätä motivaatiota ja kiitosta, mikä voi myös tehdä kokouksista kiinnostavampia ja vähemmän monotonisia.

- (61) Mä tykkään Kokous T:ssä siitä et käydään niitä talouslukuja, mut mä edelleen oon vähän sitä mieltä et se menee turhan korkealentoiseksi tietyllä tavalla. Enemmän kaipaisi konkretiaa ja tietyl taval enemmän myös vaihtelua, et sieltä tehtäis enemmän semmosii nostoi et "tämä tiimi on nyt tehny tätä työtä hyvin tässä kuussa" -tyyppisesti. (H2)
- (62) Vaikka Kokous T:t on tosi toimivia ja selkeitä, niin ehkä niitäkin vois jollakin tavalla uudistaa et siel ois vaikka eri henkilöitä välillä puhumassa ja kertomassa asioista mitä on meneillään. Nyt se on hyvin strukturoitu ja tarkkaa et ketä siel puhuu ja minkälaista asiaa. (H7)

Esimerkissä (62) ilmenee toivomus Kokous T:n rakenteen muuttamisesta ja uusien näkökulmien kokeilemisesta. Tämä viittaa siihen, että kokousten sisältöä ja rakennetta voidaan muokata ja parantaa. Aineistossa toistuu toive siitä, että äänessä olisi useammin eri osastoja edustavia henkilöitä eikä ainoastaan johtoryhmän jäseniä. Kun puhutaan rakenteen olevan "aika kiveen hakattu", se viittaa siihen, että nykyinen rakenne on hyvin

määritelty ja mahdollisesti jäykkä. Työntekijät kokevat, että nykyinen käytäntö on liian rajoittunut sen suhteen, mistä asioista Kokous T:ssä yleensä keskustellaan ja kuka siellä saa puhua. Myös kyselyaineistossa nousi esiin toive siitä, että Kokous T:n formaattia voitaisiin hieman päivittää. Kokouksessa ovat olleet äänessä pääasiassa johtoryhmän jäsenet, mikä rajoittaa viestinnän affordansseja, koska se keskittää puheoikeuden harvoille ja vähentää mahdollisuuksia monipuoliseen näkökulmien vaihtoon. Kokouksessa keskustellaan yleensä tietyistä ennalta määrätyistä aiheista, mikä saattaa estää spontaanin ja relevantin viestinnän syntymistä. Työntekijät haluaisivat, että Kokous T:ssä kuultaisiin enemmän eri osastojen edustajia. Esimerkissä (62) esitetään, että käytännön esimerkit muun muassa meneillään olevista projekteista voivat auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miten heidän oma työnsä liittyy organisaation laajempiin tavoitteisiin. Tämä parantaa monipuolisemman tiedonvaihdon ja osallistumisen affordanssia.

- (63) Jos vähän uudistais niitä tiedotustilaisuuksia, niin vaikka valittais joku strategian palanen yhteen kokoukseen, et vois sitte keskittyä siihen ja mahdollisesti laajentaa sitä sisältöä. Joskus on ollu mahdollisuus esittää kysymyksiä etukäteen, ja välillä vois olla hyvä et jos on tiedossa vaikka jotain agendaa niin ihmiset vois etukäteen lähettää kysymyksiä siihen. (H7)

Myös esimerkissä (63) esitetään ajatus Kokous T:n uudistamisesta. Ehdotuksena tässä on, että jatkossa valittaisiin pienempi strategiapala kerrallaan yhteen kokoukseen, jota syvennettäisiin perusteellisemmin. Affordanssina tässä on, että käsittelemällä pienempiä strategiapaloja laajemmin mahdollistetaan syvällisempi ymmärrys ja vuorovaikutus kokouksissa. Haastateltava tuo esiin esimerkissä (63), että aikaisemmin työntekijöillä on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä johtoryhmälle etukäteen ennen tulevaa Kokous T:a, mikä on hänen mukaansa koettu hyväksi käytännöksi. Haastateltava toivoo, että tätä käytäntöä jatkettaisiin tulevaisuudessakin, erityisesti silloin kun Kokous T:lla on tiedossa tarkka agenda. Tällainen avoin affordanssi kysymyksiä esittämiseen saattaisi rohkaista työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteensä ja huolensa. Tämä käytäntö

voisi kannustaa työntekijöitä osallistumaan aktiivisemmin, koska heillä on aikaa miettiä kysymyksiään ja näkemyksiään ennen kokousta.

- (64) Meillä on nyt kuukausittain Kokous T, nii niihin kaipais sitä nice to know -settiä ja ois kiva, jos sitä rakennetta välil vähän muutettais. Siel tulee tosi tärkeitä infoo ja paljon, mut jos vaikka lähestyttäis jotain tiettyjä asioita vähän eri kulmista tai siinä on aika kiveen hakattu se rakenne. (H10)
- (65) Se on ollu hauska et meillä on ollu aina henkilöstötiedotteissa se jonkun tiimin terveiset sinne loppuun - - mut tietty senkin vois vetää siihen Kokous T:n. Seki vois olla ihan hauska kuulla liveä jonku tietyn tiimin kuulumisii. (H10)

Esimerkissä (64) haastateltava ehdottaa, että Kokous T:n rakennetta voitaisiin muuttaa myös sisällyttämällä ohjelmaan enemmän niin sanottua "nice to know" -sisältöä. Käytetty termi "nice to know -setti" viittaa siihen, että toivotaan myös lisäarvon tai viihdyttävyyden tuomista kokouksiin, ei pelkästään faktapohjaista informaatiota. Haastateltavan toivomus lähestyä asioita "vähän eri kulmista" viittaa siihen, että Kokous T:n affordanssit sisältävät mahdollisuuden tarkastella asioita useista eri näkökulmista, mikä voi rikastuttaa keskustelua ja parantaa ymmärrystä. Esimerkissä (65) haastateltava mainitsee, että henkilöstötiedotteiden lopussa on tavallisesti ollut tervehdys joltakin Yritys A:n tiimiltä tai työntekijältä. Haastateltava ehdottaa, että nämä terveiset voitaisiin tulevaisuudessa yhdistää Kokous T:n ohjelmaan. Siirtämällä "tiimin terveiset" henkilöstötiedotteista Kokous T:een organisaation viestinnän sisältöä integroitaisiin mediasta toiseen. Henkilöstötiedotteiden perinteinen käytäntö tiimin terveisistä loppuun voi olla rutiininomaista, mutta sen siirtäminen kokoukseen tarjoaa affordanssin tuoda samaa viestiä esiin uudessa kontekstissa. Tämä mahdollistaa sen, että viestintä ei jää pelkästään kirjalliseen muotoon vaan saadaan myös suullinen ja henkilökohtainen ulottuvuus. Ehdotus tiimin kuulumisten kuulemisesta Kokous T:ssa myös tuo esiin, että viestintä voi olla sekä informatiivista että viihdyttävää. Lisäksi tämä voi parantaa kokousten ja tiedottamisen houkuttelevuutta.

- (66) Alusta S on nyt meidän tämmönen oma intra, mut se ei kuitenkaan oo, ja mä tiään et tota palveluu vois varmaan käyttää

toisellakin tavalla eli se vois olla enemmän semmonen "intranetmainen", mut se ei oo nyt tällä hetkellä. (H8)

Kokous T:n ohella kehitysehdotuksia annetaan myös Alusta S:n käyttöön liittyen. Esimerkin (66) mukainen viittaus siihen, että "palveluu vois varmaan käyttää toisellakin tavalla" tarkoittaa, että yrityksessä ei ole havaittu kaikkia Alusta S:n affordansseja, joita alustalla olisi. Alusta S:lla on potentiaalia kehittää ja monipuolistaa viestintää ja tiedonhallintaa, jotta ne vastaisivat entistä paremmin organisaation tarpeita. Vaikka monet työntekijöistä arvostavat Alusta S:n tehokkuutta sisäisenä viestintäkanavana, sen käyttötapoja voitaisiin laajentaa niin, että se olisi enemmän intranetin kaltainen. Haastateltavan mukaan Alusta S ei kuitenkaan täytä intranetin vaatimuksia tällä hetkellä. Tämä tulee esiin esimerkissä (66). Haastateltavan esitys siitä, että Alusta S voisi olla "enemmän intranetmainen" tarkoittaa, että nykyinen järjestelmä ei täysin täytä intranetin roolia tai odotuksia. Tämä avaa mahdollisuuden parantaa organisaation viestintää ottamalla alustan affordansseja käyttöön laajemmin. Jos Alusta S:ää kehitettäisiin intranetiksi, se helpottaisi organisaation sisäistä viestintää ja tiedonjakoa merkittävästi, koska työntekijät voisivat käyttää samaa kanavaa monipuolisesti erilaisten työkalujen, tiedostojen, dokumentaatioiden ja uutisten löytämiseen.

5 Päätäntö

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia Yritys A:n henkilöstöllä on organisaation sisäisestä mediankäytöstä ja sen seurauksista. Tarkoituksena oli lähestyä organisaation sisäistä mediankäyttöä erityisesti affordanssin käsitteen avulla. Tutkimuksessa keskityttiin siis analysoimaan Yritys A:n sisäisten medioiden toimintamahdollisuuksia ja -rajoitteita. Foxin ja McEwanin (2017, s. 300) mukaan on tärkeää arvioida medioiden affordansseja ensisijaisesti käyttäjien kokemusten perusteella, eikä objektiivisten tai luontaisten ominaisuuksien perusteella, minkä vuoksi myös tässä tutkimuksessa keskityttiin yrityksen työntekijöiden kokemuksiin.

Tutkimuskysymyksiä oli kolme: mitkä ovat eri medioiden roolit organisaation sisällä, millaisia koettuja teknisiä tai sosiokulttuurisia toimintamahdollisuuksia tai -rajoitteita organisaation sisäisillä medioilla on sekä millaisia seurauksia organisaation sisäisellä mediankäytöllä on. Tutkimuksen aineisto koostui Yritys A:n henkilöstöltä kerätyistä kysely- ja haastatteluvastauksista, jotka kerättiin vuoden 2024 alussa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä ja analyysin tulokset esiteltiin teemoitellen. Analyysin avulla selvitettiin, minkälainen rooli havaituilla sisäisten medioiden affordansseilla on organisaation jäsenten päivittäisessä viestintäkäyttäytymisessä.

Aineistosta tunnistettiin kahdeksan erilaista sisäistä mediaa syvempään tarkasteluun: Alusta S, chat, face-to-face-keskustelut, Kokous T, Ohjepankki C, sähköposti, tiimipalaveri ja Quality Coach (QC). Organisaation sisäisten medioiden affordanssien teemoja tunnistettiin kuusi kappaletta: yleisten asioiden viestiminen, arkiseen työhön liittyvä viestinnän puute, yhteiset pelisäännöt ja vastuut, tiedon löydettävyys, viestinnän saatavuus ja avoimuus sekä nykyisten viestintäkäytänteiden uudistaminen.

Tutkimuksen keskeisenä löydöksenä oli, että Alusta S ja Kokous T olivat organisaation sisäisen viestinnän merkittävimmät mediat. Alusta S:n suurimpana etuna oli sen kyky tarjota yhtenäinen ja ajantasainen viestintäkanava koko organisaatiolle.

Kyselytutkimukseen osallistuneista työntekijöistä 71,4 % piti Alusta S:a ensisijaisena sisäisenä mediana, mikä edelleen korostaa sen suosiota organisaatiossa. Lisäksi Alusta S:n sosiaalisen median kaltainen rakenne tuki sen käyttöä, sillä se mahdollisti kaksisuuntaisen viestinnän ja osallistumisen organisaation keskusteluihin. Kuten Laitinen ja Sivunen (2021, s. 644) tutkimuksessaan mainitsivat, yritysten sosiaalisen median järjestelmät tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden viestiä eri tavoin yhden alustan kautta sekä arkiston, jossa organisaation jäsenet voivat tarkastella lähetettyä tietoa, milloin ja missä tahansa. Alusta S:n etuna olikin juuri sen sisältämä uutissyöte, joka mahdollisti sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen organisaatioyksiköiden kesken.

Alusta S tarjosi useita muitakin positiivisia ominaisuuksia, kuten tiedon helpon saatavuuden ja tasavertaisen tiedon jakamisen. Lisäksi se mahdollisti viestien kohdentamisen spesifeille ryhmille. Toimintamahdollisuuksien ohella Alusta S:lla oli kuitenkin myös rajoitteita: hakutoiminnot ja tiedon arkistointimahdollisuudet eivät aina vastanneet käyttäjien tarpeita. Anders ja muut (2017, s. 272) totesivat tutkimuksessaan, että mediakanavan rationaalisen valinnan tulisi perustua siihen, kuinka hyvin median ominaisuudet sopivat viestinnän tarpeisiin.

Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että Alusta S:n käyttöarvo heikkeni, jos viestintää ei keskitetty sinne. Alusta S:lla koettiin olevan vahva rooli epävirallisessa viestinnässä, mutta sen aktiivisuuden olisi pitänyt olla parempi virallisessa työhön liittyvässä viestinnässä. Lisäksi viestinnän tehokkuus Alusta S:ssa riippui osittain siitä, kuinka aktiivisesti työntekijät seurasivat sitä. Nämä tulokset vahvistavat Maon ja DeAndrean (2019, s. 164) tutkimusta, joka osoittaa, että ihmiset voivat hahmottaa saman median eri tavoin, mikä puolestaan vaikuttaa heidän vuorovaikutukseensa median kanssa.

Kokous T:n säännöllisyys ja johtoryhmävetoisuus puolestaan tarjosivat ennakoitavuutta ja vakautta organisaation viestintään. Kokous T:n läpinäkyvyys ja autenttisuus olivat tärkeitä affordansseja, jotka lisäsivät työntekijöiden luottamusta organisaation johdon

viestintään. Ylimmän johdon suora viestintä Kokous T:ssa vähensi myös tiedon vääristymisen riskiä. Kokous T:n ennalta-arvattavuus koettiin sekä eduksi että haasteeksi, mutta satunnaiset uudet elementit lisäsivät kokousten kiinnostavuutta. Johtoryhmän esiintyminen Kokous T:ssa loi affordanssin, jossa työntekijät kokivat johtoryhmän olevan osa työyhteisöä. Nämä tulokset ovat linjassa Leen (2022, s. 7) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan kokouksia arvostetaan palautteen antamisen ja kasvotusten tapahtuvan tapaamisen vuoksi erityisesti ylimpien johtajien kanssa. Lisäksi kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on erityisen hyödyllinen ei-rutiininomaisille, vaikeasti ymmärrettäville viesteille, joita Kokous T:ssa usein käsiteltiin. Vaikka kokous tarjosi tilaisuuden esittää kysymyksiä, sosiaaliset normit ja epävarmuus nostivat kynnystä osallistua keskusteluun. Tämä tukee Fayardin ja Weeksien (2014, s. 239) tutkimusta, jonka mukaan fyysinen ja sosiaalinen ympäristö tarjoaa ihmisille toimintamahdollisuuksia, mutta ne voidaan aina hylätä, olla huomaamatta tai tulkita väärin.

Kokous T ja Alusta S koettiin tehokkaiksi medioiksi suurten ja strategisten asioiden viestimisessä, mutta arkisen ja tiimien välisen viestinnän osalta sisäisessä mediankäytössä oli parantamisen varaa. Laitisen ja Sivusen (2021, s. 644) mukaan organisaation sisäisten medioiden tulisi parantaa sisäisen viestinnän mahdollisuuksia tarjoamalla sekä näkyvyyttä, saavutettavuutta ja tiedon pysyvyyttä. Nämä eivät kuitenkaan täysin toteutuneet Yritys A:ssa, sillä nykyisten viestintämedioiden puutteet ja niiden roolien epäselvyys heikensivät tiedonkulkua organisaation eri tasoilla. Tällä viitataan siihen, että päivittäinen viestintä ei ollut riittävän sujuvaa, koska arkiseen työhön liittyvät viestit eivät aina tavoittaneet oikeita henkilöitä tai saattoivat jäädä kokonaan viestimättä.

Tiimien sisäisissä palavereissa ja chat-viestinnässä havaittiin tiettyjä puutteita. Vaikka tiimipalaverit tarjosivat mahdollisuuden kasvokkaiseen vuorovaikutukseen ja ajankohtaisten asioiden käsittelyyn, kaikkien työntekijöiden tavoittaminen oli haastavaa, jos he eivät päässeet osallistumaan. Foxin ja McEwanin (2017, s. 303) mukaan digitaalisten mediakanavien käyttäjillä on usein enemmän valtaa säädellä viestinnän

nopeutta ja luonnetta (Fox & McEwan, 2017, s. 303). Tämä on totta, sillä chat-kanavat mahdollistivatkin Yritys A:n sisällä nopean ja kiireellisen viestinnän, mutta toisaalta kiireen keskellä tieto saattoi myös hukkua tai jäädä huomiotta.

Tkalac Verčičin ja muiden (2024, s. 3) mukaan digitaalisten medioiden ensisijaisena tavoitteena on parantaa tiedon ja ideoiden kulkua organisaatiossa sekä tehostaa yhteistyötä ja tiimityötä. Lisäksi niiden tulisi auttaa murtamaan osastojen ja tiimien välisiä esteitä sekä edistää läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Yritys A:ssa viestinnän puutteet, erityisesti ongelma- ja häiriötilanteissa, johtivat kuitenkin siihen, että tieto jäi usein yksittäisten henkilöiden muistin varaan tai hiljaiseksi tiedoksi, mikä aiheutti epäselvyyksiä ja esti tiedon tehokasta jakamista organisaation sisällä. Tämä osoittaa, että Yritys A:ssa sisäisiä medioita ei onnistuttu hyödyntämään niin tehokkaasti, että nämä tavoitteet olisivat toteutuneet.

Nagyn ja Neffin (2015, s. 2) mukaan affordanssit voidaan ymmärtää eräänlaisina median toimintaohjeina, jotka määrittävät, kuka viestii, missä ja milloin, ja kenen kanssa. Yritys A:n suurimpana haasteena oli juuri sisäisten medioiden roolien ja sääntöjen epäselvyys, mikä loi tarpeen selkeille "pelisäännöille" viestinnän käytännöistä. Näihin sääntöihin olisi kuulunut esimerkiksi se, kuka on vastuussa viestinnästä eri kanavissa ja mitä asioita tulisi viestiä missäkin kanavassa. Yrityksen työntekijät kokivat, että sisäiset mediat olivat täynnä erilaisia merkityksiä ja tarkoituksia, jotka kaipasivat tarkempaa määrittelyä. Tarve korostui erityisesti silloin, kun viestit eivät saavuttaneet kaikkia organisaation jäseniä tasapuolisesti. Lisäksi viestinnän vastuuhenkilöiden nimeämiseen liittyi riski viestinnän pullonkaulojen muodostumisesta, jos vastuuhenkilö ei ollut aina tavoitettavissa tai ei ehtinyt hoitamaan tehtäviään tarpeeksi nopeasti.

Vaikka Yritys A:n työntekijät pääosin kokivat, että organisaatiossa vallitsi avoin ja rento ilmapiiri, viestinnän selkeyden ja vastuiden puutteet aiheuttivat turhautumista. Tämä herätti kysymyksen siitä, voiko Yritys A:n viestintäilmapiiriä kuvata täysin avoimeksi, kun tiedonkulku ei henkilöstön kokemuksen mukaan ollut täysin vapaata. Jiangin ja muiden

(2023, s. 2–3) mukaan organisaation avoimuus edellyttää, että viestinnän fyysiset ja rakenteelliset rajat, jotka erottavat ihmiset toisistaan toiminnoittain, poistetaan. Tiedon, oli se myönteistä tai kielteistä, tulisi välittyä tasavertaisesti, oikea-aikaisesti ja selkeästi (Thelen & Formanchuk, 2022, s. 3–4). Yritys A:ssa nämä avoimen viestinnän piirteet, erityisesti tasavertaisuus ja oikea-aikaisuus, eivät kuitenkaan toteutuneet täysin. Lisäksi korostui tarve proaktiiviselle viestinnälle, jossa tärkeät tiedot jaettaisiin ajoissa ja ilman, että työntekijöiden tarvitsee erikseen pyytää niitä.

Andersin ja muiden (2017, s. 372) mukaan ammattilaisten päivittäin kohtaamien viestien ja mediakanavien määrän kasvaessa tiedonhallinta ja viestinnän suodattaminen ovat tulleet yhä keskeisemmiksi ja välttämättömiksi tekijöiksi informaatioaikakaudella. Yritys A:n kohdalla havaittiin tarve kehittää näitä osa-alueita, sillä useiden sisäisten medioiden käyttö johti tiedon hajaantumiseen eri alustoille, mikä vaikeutti työntekijöiden mahdollisuuksia löytää tarvitsemiaan tietoja myöhemmin. Tärkeiden tietojen dokumentointi kirjallisessa muodossa ja sellaisten alustojen käyttö, jotka tukevat hakusanojen käyttöä, olisi parantanut tiedon pitkäaikaista säilymistä ja saatavuutta. Tämä havainto on yhteneväinen Rodríguez-Hidalgon (2020, s. 58–59) tutkimuksen kanssa, jossa verkkosisällön löydettävyyttä nähdään yhtenä teknologian keskeisistä affordansseista.

Gibbs ja muut (2013, s. 103) totesivat tutkimuksessaan, että kannustava viestintäilmapiiri voi tuoda merkittäviä etuja työpaikalle. Yritys A:ssa avoin keskustelukulttuuri ja matalan kynnyksen viestintä tukivatkin merkittävästi sisäistä viestintää. Työtoverit jakoivat kokemuksiaan ja tietoa keskenään, mikä vähensi turhautumista muun muassa tiedon etsinnässä. Työntekijät arvostivat erityisesti esihenkilöidensä avoimuutta ja auttamishalukkuutta, samoin kuin kollegoiden avuliaisuutta ja yhteistyötä, jotka paransivat tiedon saatavuutta ja työn sujuvuutta. Teknologia mahdollisti tehokkaan kollegoiden välisen viestinnän ja yhteistyön myös etätöissä, mutta sen käytettävyydessä, erityisesti mobiililaitteilla, ilmeni joitakin haasteita.

Työntekijöillä oli selkeitä näkemyksiä ja ehdotuksia siitä, kuinka sisäistä mediankäyttöä voitaisiin parantaa, erityisesti Kokous T:ssä että Alusta S:ssä. Monet haastateltavat kokivat, että Kokous T:ssä käsiteltävät aiheet olivat usein liian abstrakteja. Konkretian lisääminen olisi voinut parantaa kokouksen ymmärrettävyyttä ja merkityksellisyyttä työntekijöille. Kokous T:n nykyinen rakenne koettiin myös hieman jäykäksi ja rajatuksi, erityisesti puhujien ja aiheiden suhteen. Useat työntekijät toivoivat, että eri osastojen edustajat saisivat enemmän ääntä kokouksessa, mikä mahdollistaisi monipuolisemman näkökulmien vaihdon ja vähentäisi johtoryhmän hallitsevaa roolia.

Alusta S:n koettiin tehokkaaksi sisäisen viestinnän kanavaksi, mutta sen nykyiset käyttömahdollisuudet nähtiin rajallisina. Haastateltavat uskoivat, että alustan potentiaalia voitaisiin hyödyntää paremmin, jos sen käyttöä laajennettaisiin vastaamaan organisaation tarpeita kattavammin. Erityisesti toivottiin, että Alusta S:a kehitettäisiin intranetin kaltaiseksi, jolloin siitä tulisi tehokkaampi sisäisen viestinnän ja tiedonjakamisen keskus. Tämä liittyy Andersonin ja Robeyn (2017, s. 102) esittämään ajatukseen, jonka mukaan affordanssit ovat olemassa riippumatta niiden toteuttamisesta; käyttäjät voivat havaita nämä toimintamahdollisuudet tarpeidensa mukaan tai jättää ne huomiotta. Kuten Rodríguez-Hidalgo (2020, s. 57) toteaa, viestintämedian käyttö perustuu kognitiiviseen arviointiin, jossa käyttäjät pohtivat, miten mediaa voisi hyödyntää tai miten muut sitä käyttävät. Sosiokulttuurisessa ympäristössä toimijat mukautuvat tiettyihin tarkoituksiin ja toimivat osana kulttuurisia käytäntöjä, kuten Pyysiäinen (2021, s. 503) korostaa. Tämä näkökulma sosiokulttuuriin affordansseihin tarjoaa mahdollisuuden tarkastella kriittisesti, onko tarpeen tai mahdollista muuttaa niitä käytäntöjä ja normeja, jotka ohjaavat toimintaa.

Laajemmin organisaatioviestinnän kontekstissa tämä tutkimus vahvisti aiempia näkemyksiä siitä, että organisaatioiden viestintäjärjestelmät ovat usein monimutkaisia ja kohtaavat merkittäviä haasteita arjen viestinnässä. Tutkimus todellakin osoitti, että samat affordanssit voivat organisaation sisällä toimia sekä viestinnän ja tiedon jakamisen

mahdollistajina että rajoittajina. Vaikka digitaaliset mediat ovat monin tavoin tehostaneet organisaatioiden viestintää, tutkimus paljasti, että tämä ei automaattisesti johda rationaaliseen ja sujuvaan mediankäyttöön. Jotta organisaatio voisi hyödyntää viestintämedioita tehokkaasti, on olennaista valita oikeat viestintämediat ja käyttää niitä organisaatioympäristöön ja -kulttuuriin sopivalla tavalla. Tulevaisuudessa organisaatioiden tulisi ottaa viestintäkäytännöissään entistä paremmin huomioon käyttäjiensä moninaiset tarpeet ja odotukset, jotta medioiden affordansseja voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Viestintämedioiden valinnan ja käytön tulisi siis perustua sekä organisaation erityisiin viestintätarpeisiin että työntekijöiden odotuksiin ja kokemuksiin.

Eri viestintämedioiden ainutlaatuiset ominaisuudet tarjoavat vahvan perustan jatkotutkimukselle, joka voi syventää ymmärrystä niiden vaikutuksista organisaatioiden toimintaan. Affordanssien tutkiminen avaa mahdollisuuden kehittää organisaatioiden perinteisiä viestintäkäytäntöjä ja soveltaa uusia medioituneen viestinnän muotoja liike-elämän ja organisaatioiden muuttuvissa toimintaympäristöissä. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista toistaa tutkimus erilaisessa organisaatiossa ja tarkastella, miten eri mediakanavien affordanssit vaikuttavat tiimien ja osastojen väliseen yhteistyöhön. Tällainen tutkimus voisi syventää ymmärrystä siitä, miten medioiden affordanssit joko tukevat tai estävät eri organisaatioyksiköiden välistä viestintää. Lisäksi tämä tutkimus nostaa esiin uusia kysymyksiä, kuten kuinka organisaatioiden sisäinen mediankäyttö kehittyy ajan myötä ja miten affordanssit muokkautuvat organisaatiomuutosten yhteydessä.

Lähteet

- Anderson, C. & Robey, D. (2017). Affordance potency: Explaining the actualization of technology affordances. *Information and Organization*, 27, 100–115. <http://dx.doi.org/10.1016/j.infoandorg.2017.03.002>
- Berglez, P. & Hedenmo, O. (2023). The mediatedness of interorganizational collaboration. How collaboration materializes through affordances, chains, and switches. *Organization*, 1–12. <https://doi.org/10.1177/13505084231187335>
- Blaschke, S., Schoeneborn, D. & Seidl, D. (2012). Organizations as Networks of Communication Episodes: Turning the Network Perspective Inside out. *Organization Studies*, 33(7), 879–906. <https://doi.org/10.1177/0170840612443459>
- Chen, Y.A. & Toma, C.L. (2024). To Text or Talk in Person? Social Anxiety, Media Affordances, and Preferences for Texting Over Face-To-Face Communication in Dating Relationships. *Media Psychology*, 27(3), 428–454. <https://doi.org/10.1080/15213269.2023.2246895>
- De Nobile, J. (2017). Organisational communication and its relationships with job satisfaction and organisational commitment of primary school staff in Western Australia. *Educational Psychology*, 37(3), 380–398. <http://dx.doi.org/10.1080/01443410.2016.1165797>
- Duan, S.X., Deng, H. & Wibowo, S. (2023). Exploring the impact of digital work on work–life balance and job performance: a technology affordance perspective. *Information Technology & People*, 36(5), 2009–2029. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0013>
- Eddington, S.M. (2018). The Communicative Constitution of Hate Organizations Online: A Semantic Network Analysis of "Make America Great Again". *Social Media + Society*, 4(3). <https://doi.org/10.1177/2056305118790763>
- Evans, S.K., Pearce, K.E., Vitak, J. & Treem, J.W. (2017). Explicating Affordances: A Conceptual Framework for Understanding Affordances in Communication Research. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 22(1), 35–52. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12180>

- Ewing, M., Men, L.R. & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Fayard, A.-L. & Weeks, J. (2014). Affordances for practice. *Information and Organization*, 24, 236–249. <http://dx.doi.org/10.1016/j.infoandorg.2014.10.001>
- Feder, L.B., Jackson, D.L. & Eddington, S.M. (2023). "We Need to Wake Our World up": Collegiate Athletes' Communicative Constitution of Activism. *Communication & Sport*. <https://doi.org/10.1177/21674795231203863>
- Fox, J. & McEwan, B. (2017). Distinguishing technologies for social interaction: The perceived social affordances of communication channels scale. *Communication Monographs*, 84(3), 298–318. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1332418>
- Grafström, M., Windell, K. & Petrelius Karlberg, P. (2015). Mediatization of Civil Society Organizations: (De)legitimation of the Swedish Red Cross. *Journal of Civil Society*, 11(3), 227–241. <http://dx.doi.org/10.1080/17448689.2015.1057415>
- Gibbs, J.L., Rozaidi, N.A. & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the "Ideology of Openness": Probing the Affordances of Social Media for Organizational Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 102–120. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12034>
- Gibson, C.B., Dunlop, P.D., Majchrzak, A. & Chia, T. (2022). Sustaining Effectiveness in Global Teams: The Coevolution of Knowledge Management Activities and Technology Affordances. *Organization Science*, 33(3), 1018–1048. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1478>
- Guo, Y., Kyong Lee, S. & Kramer, M.W. (2021). "We Work in International Companies": Affordances of Communication Media in Chinese Employees' Organizational Socialization. *Communication Studies*, 72(5), 788–806. <https://doi.org/10.1080/10510974.2021.1972019>
- Güney, S. & Cresswell, A.M. (2012). Technology-as-text in the communicative constitution of organization. *Information and Organization*, 22, 154–167. <http://dx.doi.org/10.1016/j.infoandorg.2012.01.002>

- Hauge, A.M. (2018). Situated valuations: Affordances of management technologies in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 34, 245–255. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.06.001>
- Henningsson, S., Kettinger, W. J., Zhang, C. & Vaidyanathan, N. (2021). Transformative rare events: Leveraging digital affordance actualisation. *European Journal of Information Systems*, 30(2), 137–156. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1860656>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Holland, K. (2020). 'We want to deliver good talent': investigating the media-related practices of Australian mental health organizations. *Communication Research and Practice*, 6(4), 357–375. <https://doi.org/10.1080/22041451.2020.1840490>
- Hoof, F. & Boell, S.K. (2019). Culture, technology, and process in 'media theories': Toward a shift in the understanding of media in organizational research. *Organization*, 26(5), 636–654. <https://doi.org/10.1177/1350508419855702>
- Ishii, K., Lyons, M.M. & Carr, S.A. (2019). Revisiting media richness theory for today and future. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 1(2), 124–131. <https://doi.org/10.1002/hbe2.138>
- Jiang, L., Clark, B.B. & Turban, D.B. (2023). Overcoming the challenge of exploration: How decompartmentalization of internal communication enhances the effect of exploration on employee inventive performance. *Technovation*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102611>
- Jiang, L. & Probst, T. M. (2014). Organizational communication: A buffer in times of job insecurity? *Economic and Industrial Democracy*, 35(3), 557–579. <https://doi.org/10.1177/0143831X13489356>
- Kaneko, A. (2023). Team Communication in the Workplace: Interplay of Communication Channels and Performance. *Business and Professional Communication Quarterly*. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/23294906231190584>
- Kim, S. & Kim, J. (2023) How Does Internal Brand Communication Affect Organizational Outcomes? The Mediating Roles of Brand Identification and Employee Behaviors.

- Journal of Public Relations Research*, 35(4), 259–280.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2181814>
- Koschman, M. & Campbell, T.G. (2019). A critical review of how communication scholarship is represented in textbooks: the case of organizational communication and CCO theory. *Annals of the International Communication Association*, 43(2), 173–191. <https://doi.org/10.1080/23808985.2019.1590785>
- Kuhn, T. (2012). Negotiating the Micro-Macro Divide: Thought Leadership From Organizational Communication for Theorizing Organization. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 543–584.
<https://doi.org/10.1177/0893318912462004>
- Laitinen, K. & Sivunen, A. (2021). Enablers of and constraints on employees' information sharing on enterprise social media. *Information Technology & People*, 34(2), 642–665. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2019-0186>
- Lee, Y. (2022). Dynamics of Symmetrical Communication Within Organizations: The Impacts of Channel Usage of CEO, Managers, and Peers. *International Journal of Business Communication*, 59(1), 3–21.
<https://doi.org/10.1177/2329488418803661>
- Lemon, L.L. & Towery, N.A. (2021). The case for internal communication: an investigation into consortia forming. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 541–556. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2019-0093>
- Li, Y., Shi, S., Wu, Y. & Chen, Y. (2021). A review of enterprise social media: visualization of landscape and evolution. *Internet Research*, 31(4), 1203–1235.
<https://doi.org/10.1108/INTR-07-2020-0389>
- Lo Presti, P. (2020). Persons and Affordances. *Ecological Psychology*, 32(1), 25–40.
<https://doi.org/10.1080/10407413.2019.1689821>
- Macnamara, J. (2010). 'Emergent' media and public communication: Understanding the changing mediascape. *Public Communication Review*, 1(2).
<https://doi.org/10.5130/pcr.v1i2.1867>
- Mao, C.M. & DeAndrea, D.C. (2019). How Anonymity and Visibility Affordances Influence Employees' Decisions About Voicing Workplace Concerns. *Management*

- Communication Quarterly*, 33(2), 160–188.
<https://doi.org/10.1177/0893318918813202>
- Mao, C., Xu, S. & Kee, K.F. (2023). What influence virtual workers' communication?: Exploring network inertia and media affordance theories. *The Social Science Journal*. <https://doi.org/10.1080/03623319.2023.2189394>
- Martínez Sánchez, M.E. & Armengol, J. V. (2021). The Implementation of New Technologies in Internal Communication: A Study of the Main Platforms and Applications. *Journal of Promotion Management*, 27(6), 788–811.
<https://doi.org/10.1080/10496491.2021.1888178>
- Masood, A., Zhang, Q., Ali, M., Cappiello, G. & Dhir, A. (2023). Linking enterprise social media use, trust and knowledge sharing: paradoxical roles of communication transparency and personal blogging. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1056–1085. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0880>
- Mazzei, A., Butera, A. & Quarantino, L. (2019). Employee communication for engaging workplaces. *Journal of Business Strategy*, 40(6), 23–32.
<http://dx.doi.org/10.1108/JBS-03-2019-0053>
- McClellan, J.G. & Sanders, M.L. (2014). (Re)organizing Organizational Communication Pedagogy: Attending to the Salient Qualities of a Communicative Approach to Organization. *Review of Communication*, 13(4), 249–268.
<https://doi.org/10.1080/15358593.2014.886334>
- McEwan, B. (2021). Modality switching to modality weaving: updating theoretical perspectives for expanding media affordances. *Annals Of The International Communication Association*, 45(1), 1–19.
<https://doi.org/10.1080/23808985.2021.1880958>
- Mehra, P. & Nickerson, C. (2019). Does technology divide or unite generations? Testing media richness and communication climate effects on communication satisfaction in the Indian workplace. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1578–1604. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-10-2018-1576>

- Men, L.R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41, 461–471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Mitchell, A. (2023). Collaboration technology affordances from virtual collaboration in the time of COVID-19 and post-pandemic strategies. *Information Technology & People*, 36(5), 1982–2008. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0003>
- Mohamad, B., Nguyen, B., Melewar, T.C. & Gambetti, R. (2019). The dimensionality of corporate communication management (CCM): A qualitative study from practitioners' perspectives in Malaysia. *The Bottom Line*, 32(1), 71–97. <http://dx.doi.org/10.1108/BL-12-2018-0052>
- Nagy, P. & Neff, G. (2015). Imagined Affordance: Reconstructing a Keyword for Communication Theory. *Social Media + Society*, 1(2). <https://doi.org/10.1177/2056305115603385>
- Ollier-Malaterre, A. & Redston, M. (2024). Enterprise social networks and the work context: a case study of mandated use. *Information Technology & People*. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2023-0411>
- Pyysiäinen, J. (2021). Sociocultural affordances and enactment of agency: A transactional view. *Theory & Psychology*, 31(4), 491–512. <https://doi.org/10.1177/0959354321989431>
- Qin, R. (2023). Overcoming the digital transformation paradoxes: a digital affordance perspective. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0576>
- Rice, R.E., Evans, S.K., Pearce, K.E., Sivunen, A., Vitak, J. & Treem, J.W. (2017). Organizational Media Affordances: Operationalization and Associations with Media Use. *Journal of Communication*, 67, 106–130. <https://doi.org/10.1111/jcom.12273>
- Rodríguez-Hidalgo, C. (2020). Me and My Robot Smiled at One Another: The Process of Socially Enacted Communicative Affordance in Human-Machine Communication. *Human-Machine Communication*, 1. <https://doi.org/10.30658/hmc.1.4>

- Roos, C.A., Koudenburg, N. & Postmes, T. (2024). The Social Dynamics Approach to mediated communication. *European Review of Social Psychology*. <https://doi.org/10.1080/10463283.2024.2322905>
- Sæbø, Ø., Federici, T. & Braccini, A. M. (2020). Combining social media affordances for organising collective action. *Information Systems Journal*, 30(4), 699–732. <https://doi.org/10.1111/isj.12280>
- Sergi, V. & Bonneau, C. (2016). Making mundane work visible on social media: a CCO investigation of working out loud on Twitter. *Communication Research and Practice*, 2(3), 378–406. <https://doi.org/10.1080/22041451.2016.1217384>
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R.D., Seidl, D. & Taylor, J.R. (2014). The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285–316. <https://doi.org/10.1177/0893318914527000>
- Schoeneborn, D., Kuhn, T.R. & Kärreman, D. (2018). The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475–496. <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>
- Schäfer, M.S. & Fähnrich, B. (2020). Communicating science in organizational contexts: toward an “organizational turn” in science communication research. *Journal of Communication Management*, 24(3), 137–154. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2020-0034>
- Suortti, C. & Sivunen, A. (2023). Communicative Tensions in Remote Work During the COVID-19 Pandemic. *Management Communication Quarterly*, 0(0), 1–27. <https://doi.org/10.1177/08933189231199052>
- Strauss, L.M., Klein, A.Z. & Scornavacca, E. (2024). Adopting emerging information technology: A new affordances process framework. *International Journal of Information Management*, 76. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102772>
- Sutton, L.B., le Roux, T. & Fourie, L.M. (2022). Who Should Be Identified as Internal Stakeholders? An Internal Communication Practitioner Consultant Perspective in the South African Corporate Context. *Communicatio*, 48(4), 93–116. <https://doi.org/10.1080/02500167.2022.2163268>

- Tkalac Verčič, A. & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., Čož, S. & Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, 50. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102400>
- Thelen, P.D. & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Ünlüsoy, A., Leander, K.M. & de Haan, M. (2022). Rethinking sociocultural notions of learning in the digital era: Understanding the affordances of networked platforms. *E-learning and Digital Media*, 19(1), 78–92. <https://doi.org/10.1177/20427530211032302>
- Koskela, M. (2021). Strateginen viestintä – Lähtökohtia ja tulevaisuuden näkymiä. Vaasan yliopiston raportteja, 21. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-946-4>
- Wang, N. (2022). Media features and communication control in the digitalized workplace: a study about regulating negative emotional communication. *Information Technology & People*, 35(6), 1744–1781. <https://doi.org/10.1108/ITP-02-2019-0064>
- Wang, P., Morgan, B., Packard, P., Goode, V. & Tola, D. (2020). Maximizing Use of Social Media to Improve Member Engagement in a Professional Organization. *AANA Journal*, 88(6), 473–478.
- Wang, H.F., Wang, J.L. & Tang, Q.H. (2018). A Review of Application of Affordance Theory in Information Systems. *Journal of Service Science and Management*, 11, 56–70. <https://doi.org/10.4236/jssm.2018.111006>

- Welch, M. & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2). 177–198. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wilhoit, E.D. (2016). Organisational Space and Place beyond Container or Construction: Exploring Workspace in the Communicative Constitution of Organizations. *Annals of the International Communication Association*, 40(1), 247–275. <https://doi.org/10.1080/23808985.2015.11735262>
- Yu, T., Chen, Y. & Luo, X. (2023). How do live-streaming platforms facilitate persuasion in political campaigns? Theory and empirical evidence from the perspective of affordance actualization. *Information & Management*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103775>
- Zerfass, A. & Franke, N. (2013). Enabling, Advising, Supporting, Executing: A Theoretical Framework for Internal Communication Consulting Within Organizations. *International Journal of Strategic Communications*, 7, 118–135. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2013.765438>
- Zerfass, A. & Link, J. (2023). Business models for communication departments: a comprehensive approach to analyzing, explaining and innovating communication management in organizations. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2023-0027>
- Zhao, Y.C., Zhang, Y., Tang, J. & Song, S. (2021). Affordances for information practices: theorizing engagement among people, technology, and sociocultural environments. *Journal of Documentation*, 77(1), 229–250. <https://doi.org/10.1108/JD-05-2020-0078>
- Zhou, A. (2021). Causal effects of affordance change on communication behavior: Empirical evidence from organizational and leadership social media use. *Telematics and Informatics*, 59. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101549>
- Zhou, A. & Xu, S. (2022). Computer mediation vs. dialogic communication: How media affordances affect organization-public relationship building. *Public Relations Review*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102176>