

# **TYÖELÄMÄN UUSI SOPIMUS SUOMALAISSA IT-ALAN ORGANISAATIOISSA**

## **Sisäinen viestintä murroksessa?**

Sanna Joensuu  
Yhteisöviestinnän lisensiaatintyö  
Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto  
2004

<b>Tiedekunta</b> HUMANISTINEN	<b>Laitos</b> VIESTINTÄTIETEIDEN
<b>Tekijä</b> Joensuu Sanna Marja	
<b>Työn nimi</b> Työelämän uusi sopimus suomalaisissa IT-alan organisaatioissa. Sisäinen viestintä murroksessa?	
<b>Oppiaine</b> Yhteisöviestintä	<b>Työn laji</b> Lisensiaatintyö
<b>Aika</b> Huhtikuu 2004	<b>Sivumäärä</b> 185 + liitteet
<b>Tiivistelmä - Abstract</b>  <p>This study is focused on changes in society, particularly in the work-life. The concept postmodern is used to refer to the new working environment in organizations, which include postmodern organizations, postmodern employees, and the new deal at work as a psychological contract. The aim of the study is to examine how these concepts manifest themselves in Finnish IT-organizations.</p> <p>The objective of this study is also to understand what kind of effects these changes have on ideas on internal communication. This study takes a critical view on basic goals of internal communication.</p> <p>The prologue to this study was a pilot-research which examined communication gaps and values related to them in one IT-organization. It revealed a change in commitment. Employees were not committed to the organization but to their own work and projects. The new deal at work had taken place.</p> <p>This is a quantitative study. Research material was collected by a questionnaire in three Finnish IT-organizations. The questionnaire was structured by using the results of the pilot study and ideas presented in the research field. The data was analyzed by quantitative methods such as sum variable, Spearman correlation, Kruskal-Wallis- and Mann-Whitney -tests. The results of the study show that the organizations studied were indeed postmodern organizations in which the new deal seemed to reign.</p> <p>This study suggests that new objectives of internal communication should be considered. Organizations should communicate more effectively on the conditions of the psychological contract. In this way, communication becomes more a tool for self-development and a way of influencing, hence changing the concept of commitment.</p> <p>This study contributes to organizational communications research by challenging scholars to take changes in the work-life into account when building theories of internal communication. The practical contribution of the study is associated with the planning of internal communication. The study gives ideas for PR-practitioners what to consider when planning internal communication policies in postmodern organizations.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työelämän uusi sopimus, postmodernit organisaatiot, sisäinen viestintä, psykologinen sopimus, sukupolvi x	
<b>Säilytyspaikka</b> Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
<b>Muita tietoja</b>	

## ESIPUHE

*”Outoa kaikki.*

*On muilla maailmansa suljettu, täsmätty ja yksimerkityksinen,  
mutta minun ui kysymysten hämärässä,  
jossa mikään ei ole siltä miltä näyttää  
ja vaihtaa alinomaa muotoaan ja merkitystään.  
Valmiina tulemaan, mutta ei koskaan olemaan.”*

Olavi Ingman

Intohimoni tutkimukseen on syntynyt kysymyksistä. Mitä enemmän asioihin olen tutustunut, sitä vähemmän olen saanut vastauksia. Myöskään tämä työ ei ole vastaus noihin kysymyksiin, vaan yksi suuri kysymys muiden kysymysten joukossa. Tätä matkaa kysymysten äärelle ei olisi tehty yksin. Siksi haluan kiittää lukuisia ihmisiä, jotka ovat auttaneet, tukeneet ja aktivoineet ajattelemaan.

Professori Jaakko Lehtonen on haastanut minut tälle matkalle. Haluan kiittää häntä ohjauksesta, mielenkiintoisista keskusteluista, asiantuntemuksesta ja tuesta. Hän on vaikuttanut ajatteluuni ja auttanut löytämään tien silloin, kun se on ollut hukassa. Kiitän myös Jyväskylän yliopiston yhteisöviestinnän oppiaineen a-ryhmää kannustuksesta.

Kiitän yhteistyöstä tutkimukseen osallistuneita organisaatioita ja niiden yhteyshenkilöitä: Mari Stenvallia ja Satu Hautamäkeä Sofor Oy:stä, Eija Häyristä Done Oyj:stä sekä Rita Uotilaa Solagem Oy:stä (nykyisin Iocore Oyj).

Tutkimustyöni ei olisi alkanut ilman entisen työpaikkani, Jyväskylän yliopiston Tietotekniikan tutkimusinstituutin tukea. Kiitän entisiä työtovereitani tuesta ja kannustuksesta. Erytisesti kiitän Veikko Halttusta arvokkaista tiedettä ja elämää koskevista keskusteluista. Kiitän myös nykyisiä työtovereitani Seinäjoen ammattikorkeakoulun Yrittäjyyden yksikössä inspiroivasta työilmapiiristä. Erytiskiitos Soile Kotalalle, joka auttoi minua tilastotieteen kiemuroissa. Suomen Kulttuurirahastoa haluan myös kiittää saamastani apurahasta.

Perheeni ansaitsee erityiskiitokset. Ilman vanhempiani Tuulaa ja Ahti Joensuuta sekä veljeäni Sami Joensuuta en yksinkertaisesti olisi minä. Heidän tukeensa voin aina luottaa. Samia kiitän myös englanninkielen hionnasta. Kiitän appivanhempiani Riitta ja Tarmo Joensuuta sekä mieheni sisaruksia Marika Kauppista ja Jussi Joensuuta perheineen lämpimästä kannustuksesta. Läheiset ystävät ansaitsevat myös kauniin kiitoksen, te olette minulle helmiä elämän ketjussa.

Suurimman ja kirkkaimman kiitoksen tahdon osoittaa rakkaalle aviomiehelleni Antille. Kiitän sinua ymmärryksestä, rakkaudesta ja lukuisista antoisista keskusteluista. Sinä olet näyttänyt minulle, mikä lopulta onkaan tärkeää.

Alajärvellä maaliskuussa 2004

Sanna Joensuu

# SISÄLLYS

## ABSTRACT

## ESIPUHE

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	3
1.2	Tutkimuksen rakentuminen .....	4
<b>2</b>	<b>PROLOGI: TAPAUS TITU</b> .....	<b>6</b>
2.1	Johdanto .....	6
2.2	Arvoista ja niiden tutkimisesta .....	10
2.3	Tutkimuksen suorittaminen .....	15
2.4	Tutkimuksen tulokset: viestintävajetutkimus .....	22
2.5	Tutkimuksen tulokset: arvot viestintävajeiden taustalla.....	32
2.6	Johtopäätökset .....	51
<b>3</b>	<b>POSTMODERNI JA TYÖELÄMÄ</b> .....	<b>58</b>
3.1	Postmodernit organisaatiot.....	61
3.2	Postmoderni työntekijä – sukupolvi X .....	69
3.3	Työelämän uusi sopimus organisaatioissa.....	72
<b>4</b>	<b>SITOUTUMISEN ONGELMA POSTMODERNISSA AJASSA</b> .....	<b>78</b>
4.1	Sitoutuminen käsitteenä.....	78
4.2	Sitoutuminen, yhteiset arvot ja kulttuuri sisäisen viestinnän tavoitteena.....	80
4.3	Sisäisen viestinnän teorian kehitys .....	86
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSONGELMA JA TÄRKEIMMÄT KÄSITTEET</b> .....	<b>92</b>
5.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	92
5.2	Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet .....	94
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN</b> .....	<b>97</b>
6.1	Postmoderniuden tutkiminen ja kyselylomakkeen rakentaminen .....	97
6.2	Kyselyn toteuttaminen .....	103
6.3	Kyselyn analysointi .....	105
<b>7</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>109</b>
7.1	Taustamuuttajat.....	109
7.2	Postmoderni organisaatio.....	110
7.3	Työntekijän postmodernius.....	114
7.4	Työelämän uusi sopimus.....	120



7.5	Summamuuttujan käyttö vastaajien luokittelussa.....	124
7.6	Postmodernien ja ei-postmodernien vastausten vertailua .....	126
7.7	Postmodernin työntekijän ja työelämän uuden sopimuksen välinen suhde .....	151
7.8	Taustamuuttujien perusteella löydetyt erot .....	152
<b>8</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....</b>	<b>156</b>
8.1	Sisäisen viestinnän tehtävien uudelleen arviointia.....	167
8.2	Tutkimuksen arviointia .....	171
8.3	Jatkotutkimusaiheita .....	173
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>175</b>
	<b>LIITTEET</b>	

# 1 JOHDANTO

William H. Whyte kirjoitti vuonna 1956 teoksen *The Organization Man*, jossa hän kuvasi työntekijän ja työnantajan välistä kirjoittamatonta sopimusta amerikkalaisen liike-elämän instituutioksi. Sillä viitattiin sopimukseen, jossa työntekijän odotettiin tekevän kovasti töitä, sitoutuvan organisaatioon, tekevän mitä ikinä käsketään eikä aiheuttavan ongelmia. Työnantajan taas odotettiin tarjoavan hyvän työn hyvällä palkalla, uralla etenemismahdollisuuden organisaation sisällä ja käytännössä elinikäisen työllisyyden työntekijälle.

50 vuotta myöhemmin projektityö, lyhytaikaiset työsuhteet ja jatkuva muutos muuttavat työelämää niin yrityksen kuin työntekijän kannalta. Puhutaan työelämän uudesta sopimuksesta (new deal), jossa työntekijän ja työnantajan suhdetta määrittelee molemminpuolinen hyöty (Byrne 2001, 44). Itsensä kehittämisestä tulee tärkeä osa työntekijän markkina-arvoa – työntekijä myy osaamistaan työnantajalle, joka valitsee markkinoilta parhaat asiantuntijat. Työelämän turvallisuus katoaa, kun jokainen työntekijä on korvattavissa uudella ja työ sopimukset solmitaan vain lyhyeksi aikaa. Turvallisuuden myötä katoaa myös sitoutuminen. Uusi sukupolvi, ns. *Generation X* (ks. esim. Tulgan 1997; Faber 2001), edustaa erilaisia arvoja kuin aiemmat sukupolvet. Työltä vaaditaan suurempaa joustavuutta, epämuodollisuutta sekä myös hauskanpitoa. Työn tarkoituksena on kehittää itseä, ei niinkään organisaatiota. Myös organisaatiot muuttuvat joustavammiksi informaatioteknologian myötä. Nämä ns. postmodernit organisaatiot ovat tiimipohjaisia, matalahierarkisia, informaatioteknologiaa ja globaaleja verkostoja hyödyntäviä organisaatiota, joissa painottuu projektityö

(Eisenberg ja Goodall 1997). Jatkuva epävarmuus ja muutospaine vaativat organisaatioilta työvoiman uusimista ja uusien taitojen hankkimista.

Näitä muutoksia työelämässä kuvataan tässä tutkimuksessa sanalla postmoderni. Zygmunt Bauman totesi Niin&Näin -lehden haastattelussa vuonna 1997 postmodernin olevan yksi niistä monista käsitteistä, joita voidaan käyttää halutessa viitata yhteiskunnan perustavanlaatuihin erilaisuuteen suhteessa aiempaan yhteiskuntaan (Jokinen & Kokkonen 1997, 45). Samoin tässä tutkimuksessa termiä postmoderni käytetään viittaamaan työelämän erilaisuuteen suhteessa työelämään esimerkiksi 50 vuotta sitten. Tämä erilaisuus näkyy organisaatioissa, työntekijöiden käsityksissä itsestään työntekijöinä sekä työelämän psykologisessa sopimuksessa (ks. s. 73). Tutkimuksessa käytetään käsitteitä postmoderni organisaatio, postmoderni työntekijä ja työelämän uusi sopimus, jotka määritellään tarkemmin luvussa 3. Postmodernilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa eri asiaa kuin postmodernismi. Postmodernismi on filosofinen suuntaus, minkä perusajatuksena on kriittinen suhtautuminen vallitseviin teorioihin ja ajatuksiin (ks. esim. Deetz 2001).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella työntekijöiden käsityksiä organisaatiosta, työelämästä sekä itsestään työntekijöinä suomalaisissa IT-alan organisaatioissa. Tavoitteena on siten selvittää, missä määrin tutkimuskirjallisuudessa esitetyt ajatukset työelämän muutoksesta toteutuvat tutkittavissa organisaatioissa.

Työelämän muuttuessa vanhat perusoletukset organisaatiosta ja työntekijöistä asettuvat uuteen valoon. Voidaanko enää puhua yhteisistä arvoista, kun työvoima vaihtuu jatkuvasti? Johtamisen yksi tavoite on ollut viestiä työntekijöille organisaation visio, missio ja strategia sekä sitouttaa työntekijät niihin. Mitä merkitystä näillä käsitteillä on työelämän muutoksissa? Tutkimuksen toisena tavoitteena on tulosten pohjalta tarkastella kriittisesti peruskäsityksiä mm. sitoutumisesta ja yhteisistä arvoista.

Tutkijan pro gradu -työ toimii eräänlaisena esipuheena varsinaiselle tutkimukselle. Siinä tarkasteltiin organisaatiossa koettuja sisäisen viestinnän puutteita eli ns. viestintävajeita sekä viestintään liittyviä arvoja. Tutkimuksen tulokset nostivat esille työelämän uuteen sopimukseen liittyviä piirteitä. Koska tutkimus toimii lähtökohtana varsinaiselle tutkimukselle, esitellään se aluksi luvussa 2.

Luku 1 johdattelee tutkimuksen aihepiiriin sekä esittelee tutkimuksen taustan ja tavoitteet. Luku 2 on prologi tutkimustehtävään ja siinä esitellään pro gradu - tutkimus tiivistetysti. Luku 3 käsittelee tarkemmin tutkimuksen keskeisiä käsitteitä: postmodernia organisaatiota, postmodernia työntekijää sekä näiden välistä psykologista sopimusta. Luvussa 4 käsitellään sitoutumisen problematiikkaa ja sisäisen viestinnän tavoitteita. Luvussa 5 muodostetaan

varsinainen tutkimusongelma, esitetään tutkimuskysymykset sekä kootaan yhteen tutkimuksen olennaisimmat käsitteet. Luvussa 6 kuvataan tutkimuksen empiirisen osan rakentaminen ja suorittaminen. Luku 7 esittelee tulokset ja luku 8 johtopäätökset.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Länsimainen yhteiskunta on joutunut hyväksymään 2000-luvulle tultaessa muutoksia niin työn kuin perheen kohdalla. Ydinperheen myytti on pirstaloitunut, vaihtoehtoperheet ja jatkuva yksilöllisyyden korostaminen ovat korvanneet perinteisen yhteisöllisyyden. Laura Oswald (2003) nimeää uusiksi trendeiksi perheen fragmentoitumisen sosiaalisena yksikkönä ja sukulaisuuteen perustuvan yhteiskunnan hajoamisen. Kuluttajakäyttäytymisessä on unohdettu perheen ”mehenki”, mikä näkyy markkinointiviestinnän kohdistamisessa perheen yksilöiden eri tarpeisiin ja jopa elämäntyyleihin.

Perheen muuttumisen lisäksi myös työelämä on ajautunut uuden tilanteen eteen. 90-luvun irtisanomiset synnyttivät uuden työntekijäsukupolven, jolle sitoutuminen on enemmän punainen vaate kuin hyvä asia. Luottamus organisaatioiden ja työntekijöiden välillä rikkoutui silloin ehkä pysyvästi. Whyten (1956) ”Organizational Man” ajautui lopulliseen kriisiin ja korvautui freelancereilla, osa-aikatyöntekijöillä ja joustavalla työvoimalla (ks. s. 79). Cappelli (1997, 1999) on käsitellyt työelämän muutosta ns. työelämän uuden sopimuksen kautta, jossa aiemmat odotukset sekä työnantajan että työntekijän puolelta ovat muuttuneet. Työelämän muutosta ei ole pidetty pelkästään positiivisena asiana. Sennett (2002) puhuu työelämän uudesta järjestyksestä, joka taivuttaa ihmistä muutokseen. Hän uskoo ihmisen kadottavan jatkuvuuden tunteen muutoksen keskellä, mikä saattaa johtaa myös vieraantumiseen ja oman identiteetin murenemiseen.

Yhteiskunnan murros näkyy laajasti eri alueilla. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan työelämän muutosta organisaatioissa työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisena työntekijät näkevät nykyisen työyhteisönsä, mitä he ajattelevat itsestään työntekijänä, mitä he odottavat työnantajalta ja mitä he uskovat työnantajan odottavan heiltä. Tavoitteena on siten selvittää löytyykö tutkituista organisaatioista niitä piirteitä, joita tutkimuskirjallisuudessa on esitetty erityisesti postmoderneista organisaatioista, postmoderneista työntekijöistä (sukupolvi X) sekä uudesta työelämän sopimuksesta. Tästä kokonaisuudesta käytetään käsitettä p-organisaatio, joka esitellään tarkemmin luvussa 5.2. Käsitysten pohjalta rakennetaan tutkimuslomake, jolla esitetyjä näkemyksiä voidaan testata niin organisaation, työntekijän kuin työelämän uuden sopimuksen suhteen.

Esitutkimuksena toimii Jyväskylän yliopiston Tietotekniikan tutkimusinstituutissa (TITU) toteutettu tutkimus. TITU:ssa suoritettiin perinteellinen organisaation viestintäauditointi, jota täydennettiin arvoketjuanalyysillä. Auditoinnin tuloksena työntekijöistä löytyi kaksi ryhmää: viestintävajeettomat (eli tyytyväiset) ja viestintävajeelliset (eli kriittiset). Näiden ryhmien taustalta löytyi erilaisia arvoja. Tyytyväiset paljastuivat postmoderneiksi työntekijöiksi, jotka eivät olleet sitoutuneita organisaatioon vaan lähinnä omaan työhön ja itsensä kehittämiseen. Kriittiset taas heijastivat perinteisimpiä arvoja sitoutuneina ja organisaation kehittämisestä kiinnostuneina työntekijöinä. Esitutkimus osoitti, että viestintätyytyväisyys liittyi yllättäen sitoutumattomuuteen ja kyseisten työntekijöiden arvot heijastivat työelämän uudesta sopimuksesta esitettyjä näkemyksiä.

Työelämän muutoksen tutkiminen antaa aihetta pohtia myös tiettyjä peruskäsitteitä uudessa valossa. Varsinkin sisäisen viestinnän oppaissa sekä johtamiskirjallisuudessa on puhuttu paljon yhteisten arvojen kommunikoimisesta, strategian saattamisesta jokaisen työntekijän arkipäivään sekä vaikuttamisen mahdollisuuksien antamisesta työntekijöille (ks. esim. Åberg 1997; Karlöt 1996; Johnson & Scholes 1999). Jos käsitykset postmodernista työntekijästä ja työelämän uudesta sopimuksesta toteutuvat tutkittavissa organisaatioissa, näiden käsitteiden merkitys hämärtyy. Tämän tutkimuksen tavoitteena on siten myös pohtia näiden käsitteiden muuttumista nykyisessä toimintaympäristössä.

## 1.2 Tutkimuksen rakentuminen

Esitutkimuksessa mitattiin Tietotekniikan tutkimusinstituutin työntekijöiden raportoimia viestintä- ja kanavavajeita. Tuloksia syvennettiin haastattelujen avulla, joissa menetelmänä käytettiin laddering-tekniikkaa ja arvoketjuanalyysiä (ks. s. 17-20). Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, mitä arvoja viestintävajeiden taustalla esiintyy. Esitutkimus jakaantui kahteen vaiheeseen kuvion 1 esittämällä tavalla:

Tapaustutkimus TITU	
Viestintävajetutkimus  OCD-lomakekysely, mukailtu versio. Tulosten perusteella vastaajien jakaminen erilaisiin ryhmiin.	Arvotutkimus vajetutkimuksen pohjalta  Laddering-tekniikalla toteutetut haastattelut.

KUVIO 1 Esitutkimuksen rakentuminen.

Esitutkimuksen tulokset esitellään luvussa 2 ja ne toimivat osaltaan pohjana varsinaiselle tutkimukselle. Varsinainen tutkimus jakaantuu kuvion 2 mukaan seuraavasti:

Tutkimuksen kohteena IT-alan organisaatiot, kohteena useampi organisaatio (Done Oyj, Sofor Oy, Solagem Oy)
<p>Esitettyjen näkemysten testaaminen</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Organisaation postmodernius</li> <li>2) Työntekijän postmodernius</li> <li>3) Työelämän uusi sopimus</li> </ol> <p>Tutkimuskirjallisuuden sekä tapaus TITU:n perusteella (arvot) rakennetaan kyselylomake, jolla testataan, löytyykö organisaatiosta tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä postmoderneja piirteitä organisaation, työntekijän ja työelämän sopimuksen suhteen. Lomakekysely analysoidaan kvantitatiivisilla menetelmillä.</p>

KUVIO 2 Varsinaisen tutkimuksen rakentuminen.

Tutkimuksen tulosten pohjalta tarkastellaan kriittisesti joitakin sisäisen viestinnän peruskäsityksiä. Sisäisen viestinnän tehtäväksi on nähty mm. organisaation arvojen, vision ja strategian saattaminen kaikille työntekijöille yhteisiksi (esim. Åberg 1997; Smythe 1997). Voidaan puhua legitimaatiosta; organisaatio hankkii oikeutuksen sidosryhmiltä toimintaansa varten. Symmetristä, tasa-arvoista viestintää pidetään tärkeänä organisaation ja työntekijöiden välillä. Työntekijöille on annettava mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä organisaation kehittämiseen.

Näitä käsityksiä on tarkoitus tarkastella uudessa valossa. Löytyykö organisaatioista postmoderneja työntekijöitä, jotka ovat kiinnostuneita lähinnä itsensä kehittämisestä, ja joita ei kiinnosta organisaation yhteiset asiat ja niihin vaikuttaminen? Jos on, vaikuttaako se sisäisen viestinnän tavoitteisiin?

## **2 PROLOGI: TAPAUS TITU**

Tämän tutkimuksen lähtölaukauksena, eräänlaisena esipuheena ja esitutkimuksena toimii Tietotekniikan tutkimusinstituutissa (TITU) suoritettu tutkimus vuosina 2000-2001. Tässä luvussa esitellään esitutkimuksen tärkeimmät tulokset. Tarkempi tutkimuksen kuvaus löytyy pro gradu -työstä (Joensuu 2001).

TITU:ssa suoritettu tutkimus nosti esille postmodernin ajan piirteet ja käynnisti jatkotutkimuksen. Tutkimuksessa selvitettiin organisaatiossa vallitsevia viestintävajeita sekä niiden taustoja arvoja tarkastelemalla. Kyseessä oli tapaustutkimus.

### **2.1 Johdanto**

Jyväskylän yliopiston Tietotekniikan tutkimusinstituutissa (TITU) käynnistettiin keväällä 2000 prosessi, jonka tarkoituksena oli selkiyttää organisaatorakennetta ja kehittää instituutin toimintaa laajemmalla tasolla. Sisäinen viestintä nousi yhdeksi kehittämisen kohteeksi. Kevään aikana instituutissa tehtiin viestintävajetutkimus, jolla haluttiin selvittää mistä asioista henkilöstö ei saa tarpeeksi tietoa ja miten viestintäkanavat toimivat. Viestintävajetutkimus osoitti, että henkilöstö koki vajeet hyvin eri tavalla. Osa oli täysin tyytyväinen viestintään ja koki saavansa tietoa juuri niin paljon kuin halusikin. Toisilla taas oli suuria tietovajeita samojen asioiden kohdalla. Ilmiötä haluttiin selvittää syvemmin, jotta ymmärrettäisiin miksi työyhteisön jäsenet kokivat vajeet niin eri tavalla. Tämä tehtiin arvotutkimuksen avulla.

## **Tutkimuskysymykset**

Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten viestintävajeet koetaan organisaatiossa?

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään millaisia vajeita työyhteisöstä löytyy ja onko henkilöstön välillä eroja vajeiden kokemisessa.

2. Millaisia arvoja viestintävajeet eri tavalla kokevilta ihmisiltä löytyy?

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään eroavatko arvot jollakin tavalla viestintävajeet eri tavalla kokevien ihmisten kesken.

3. Miten arvot liittyvät viestintävajeiden kokemiseen?

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään liittyvätkö arvot jollakin tavalla viestintävajeiden kokemiseen.

4. Millaisia ajatusketjuja erilaisiin sisäisen viestinnän tarpeisiin liittyy?

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, miksi eri asioista halutaan saada tietoa, mihin seurauksiin tieto ihmisten mielestä johtaa sekä mitkä arvot taustalla heijastuvat.

## **Viestintävajeitutkimuksen taustaa**

1950-70 -luvuilla Suomessa tehtiin paljon viestintäilmastotutkimuksia. Osmo A. Wiio ja Martti Helsilä kehittivät vuosina 1970-71 määrämuotoisen LTT-kyselylomakkeen, jota käytettiin organisaatioviestinnän tutkimuksessa. Myöhemmin Wiio kehitti LTT-lomakkeen OCD-lomakkeeksi (Wiio 1978). Lomakekehitystä jatkoi vuonna 1986 Leif Åberg SI-matriisillaan (Åberg 1986). Kukka-Maaria Tilev kehitti 90-luvulla OCD-lomakkeen pohjalta OCCD-lomakkeen (Tilev 1994).

International Communication Association mietti myös sisäisen viestinnän laajempaa määrällistä mittaamista. Useiden eri maiden tutkijat kehittivät 70-luvulla ICA-auditointimenetelmän (ks. Sincoff, Goyer & Goldhaber 1977; Goldhaber & Krivonos 1977). ICA-menetelmän vahvuutena on pidetty sitä, että se perustuu vahvaan teoriapohjaan ja sitä oli testattu viisi vuotta ennen käyttöönottamista. Lisäksi se on harvoja standardoituja menetelmiä. Menetelmän heikkoutena on pidetty sitä, että se vaatii organisaatiolta paljon aikaa ja on myös kohtalaisen kallis. (Goldhaber & Krivonos, 1977.) Arvostelusta huolimatta ICA-menetelmää on käytetty vielä 90-luvulla joissakin tutkimuksissa (ks. esim. Allen & Brady 1997).



ICA-menetelmä ja OCD-menetelmä eroavat toisistaan. ICA on laajempi, moni-instrumenttinen menetelmä organisaation viestintäongelmien syvälliseen analysointiin kun taas OCD-menetelmä on suppeampi, yksinkertaisempi, yhtä instrumenttia käyttävä menetelmä. Se pyrkii nopeaan analyysiin organisaation havaitusta viestinnästä. (Goldhaber, Wiio & Yates 1980.)

OCD-menetelmä sisältää standardoidun kyselylomakkeen, jonka tarkoituksena on kerätä vertailukelpoista tietoa eri organisaatioiden viestinnästä. Menetelmä on nopea ja yksinkertainen tapa kerätä tietoa. Menetelmää on arvosteltu sen suppeudesta, mikä toisaalta on nähty myös sen vahvuudeksi. Inforviestintä Oy on kerännyt Suomessa tehdyistä tutkimuksista tietopankin, joka sisältää 50 tutkimusta 40 eri organisaatiosta vuosilta 1991-1997. OCD-menetelmän tutkimuksen osat alueet ovat viestintätyytyväisyys, kanavavajeet, tietovajeet, tiedonkulun ongelmat, työtyytyväisyys, tietojärjestelmien käyttö, ajankäyttö, viestintäkäyttäytyminen, organisaatiokohtaiset kysymykset sekä tiedon etsinnän mallit (Greenbaum, Calmpitt & Willinganz 1988, 260-261). Käytännössä OCD-menetelmää on käytetty viestintätyytyväisyyden, kanavavajeiden, tietovajeiden ja tiedonkulun ongelmien tutkimukseen (ks. esim. Huhtala 1998).

OCD-tutkimus perustuu kontingenssi- eli soviteteoriaan, jonka mukaan yhtä oikeaa viestintätapaa ei ole - organisaation eri tekijät vaikuttavat siihen, millainen viestintäjärjestelmä on toimiva (Wiio, 1978). OCD-tutkimus kuuluu viestinnän traditionaalis-funktionaaliseen paradigmaan.

Viestintävajeetutkimus on ollut osa Wiion (1978) OCD-menetelmää. Viestintävajeella tarkoitetaan erotusta saadun ja halutun tiedon välillä. Vajeita voi esiintyä viestintäkanavissa tai tietosisällöissä, jotka muodostavat yhdessä sovittujen pelisääntöjen kanssa organisaation viestintäjärjestelmän. Kanavavajeella tarkoitetaan siis erotusta kanavasta saadun ja halutun tiedon välillä ja tietovajeella erotusta tietosisällöstä saadun ja halutun tiedon välillä. (Juholin 1999, 92-94.) Tietoa voidaan saada myös enemmän kuin halutaan. Tällöin puhutaan positiivisesta vajeesta.

Tietosisällöt voidaan jakaa Juholinin (1999, 133-139) mukaan kahteen ryhmään: ”arkisiin asioihin” sekä organisaation perusoleksiin, joita ovat visiot, strategiat ja arvot. Tietosisältöjen arkisempia asioita ovat mm. taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet, toiminnan ja organisaation muutokset, työllisyystilanne, oma työ, koulutus ja kurssit, henkilöstöedut, muiden yksiköiden ja projektien toiminta, harrastukset ja vapaa-aika, tuotteet ja palvelut sekä toimintaympäristön ajankohtaiset asiat.

Moisala ja Åberg (1980, 342) jakoivat aikanaan tietosisällöt viiteen eri ryhmään. Näitä ovat työviestinnän tietosisällöt (esim. oman työn tulevaisuus, käytännön järjestelyihin ja ohjeisiin liittyvät asiat), uraviestinnän tietosisällöt (esim. koulutus

ja kurssit, henkilövaihdot ja nimitykset), yksikkötasoisien ylläpitoviestinnän tietosisällöt (esim. oman yksikön kehittämishankkeet, investoinnit), yhtiötasoisien ylläpitoviestinnän tietosisällöt (esim. yhtiön taloudellinen tilanne, työllisyystilanne, suunnitelmat) sekä muutosta ja tulevaisuutta koskevat tietosisällöt (esim. kehittämishankkeet, suunnitelmat).

Juholin jakaa (1999, 141-158) kanavat kolmeen pääryhmään: kasvokkaisuviestintään, painettuun viestintään ja sähköiseen viestintään. Kasvokkaisuviestinnän kanavia ovat kokoukset, neuvottelut ja palaverit, työtoverit, erilaiset tilaisuudet (epäviralliset ja viralliset) ja ns. puskaradio (huhut). Kirjallisen viestinnän kanavia ovat tiedotteet, kirjeet, henkilöstö- ja tiedotuslehti sekä ilmoitustaulu. Sähköisiä kanavia ovat intranet, sähköposti, puhelin, faksi, televisio ja radio. Organisaatioilla on käytössään erilaisia kanavien kokonaisuuksia. Viestintä voi olla vertikaalista tai horisontaalista.

Viestintävajeita on mitattu kysymällä asteikolla 1-5 kuinka paljon vastaaja haluaa tietystä kanavasta tai tietosisällöstä tietoa ja asteikolla 1-5 kuinka paljon hän saa sitä tällä hetkellä. Jos vastaaja haluaa esim. lähimmältä esimieheltä tietoa 5:n arvoisesti ja saa sitä tällä hetkellä 3:n arvoisesti, on kanavavaje 5 - 3 eli 2. Vajeiden tulkinnassa käytäntö on osoittanut, että yli 1 suuruinen vaje on hälyttävä ja alle 0.5 jäävät vajeet eivät vielä aiheuta ongelmia (Juholin 1999, 92).

Viestintävaje tutkimuksen tuloksia tulkittaessa on muistettava, että kysymys on harvoin todellisista vajeista. Tutkimuksella ei pystytäkaan mittaamaan, mistä asioista työntekijät todella saavat vähemmän tietoa kuin haluavat – kysymys on ainoastaan *kokemuksesta*. Kritiikkiä voidaan esittää myös sen takia, että vastatessaan kyselyyn työntekijät eivät välttämättä vastaakaan viestintään liittyviin asioihin. Mitattaessa esimerkiksi viestintätyytyväisyyttä on mahdollista, että vastaajat kokevat viestintätyytyväisyyden yleisenä työtyytyväisyytenä tai projisoivat kyselyyn tyytymättömyytensä johtajaan. Viestintävajeiden onkin todettu olevan yhteydessä tyytyväisyyteen organisaatiossa. Alesse (1982) osoitti, että mitä suurempi vaje halutun ja saadun tiedon välillä on, sitä pienempi on kokonaistyytyväisyys organisaatioon.

Toinen huomattava seikka viestintävaje tutkimuksessa on se, että se mittaa ainoastaan organisaation virallista viestintäjärjestelmää. Tällöin tutkimatta jäävät epäviralliset verkostot, organisaation kulttuurin vaikutukset sekä erilaiset yhteisössä käydyt dialogit. Nämä rajoitukset on syytä muistaa tulkittaessa vaje tutkimuksen tuloksia.

Viestintävajeiden tutkimus on ollut luonteeltaan kvantitatiivista ja kuvailevaa. Organisaatioissa on selvitetty lähinnä sitä, mistä sisällöistä tai kanavista vajeet löytyvät ja kuinka suurina ne ovat (mm. Juholin 1999). Lisäksi on tutkittu vajeiden

muutosta ajan myötä (mm. Huhtala, 1998; Juholin, 1999). Vajeiden syiden tutkimus on jäänyt kuitenkin hyvin vähäiseksi.

## **2.2 Arvoista ja niiden tutkimisesta**

Arvot toimivat oman aikakautensa tulkkina. Tästä syystä arvoja haluttiin tutkia viestintävajeiden taustalla ja siten syventää ymmärrystä viestintävajeiden syistä. Seuraavaksi määritellään, mitä arvoilla tarkoitetaan ja kerrotaan tutkimuksessa käytetystä menetelmästä arvojen tutkimiseen.

Ihmiset tekevät jatkuvasti arvioita ympäröivästä todellisuudesta ja luokittelevat havaitsemansa asiat oikeiksi tai vääriksi, hyväiksi tai pahoiksi, tavoiteltaviksi tai vältettäviksi. Nämä arviot ja käsityksemme todellisuudesta pohjautuvat arvoihin. Henkilökohtaisilla arvoilla on todettu olevan merkitystä mm. tehtäessä strategisia päätöksiä yrityksessä (Guth & Tagiuri 1965), valittaessa omaa uraa (Costa, McRae & Holland 1984) sekä havaintoihin eettisestä käyttäytymisestä työpaikalla (Finegan 1994). Arvoilla näyttäisi olevan merkitystä myös työtyytyväisyyden kokemiseen (Mottaz 1986) ja sitoutumiseen (Oliver 1990).

Rokeach (1973) määrittelee arvot käsityksiksi siitä, mikä on tavoiteltavaa ja haluttavaa. Ne voivat olla yksilön arvoja tai yhteiskunnan arvoja. Arvot ohjaavat toimintaa, arviointia, valintoja, asenteita, argumentointia ja vaikuttavat siihen, miten toiminnan syitä selitetään. Voisikin sanoa, että arvot heijastuvat kaikessa ihmisen toiminnassa ja ajattelussa. Arvot siis pohjautuvat siihen, minkä näemme tärkeäksi ja tavoiteltavaksi. Arvot ovat rakenteellisesti jäsentyneinä mielessämme. Rakenne voi perustua prioriteetteihin (arvojen tärkeysjärjestys), mutta siihen voivat vaikuttaa myös arvojen yhtenäisyys, laajuus ja sovellettavuus eri tilanteissa (Rokeach 1973). Tässä tutkimuksessa arvot nähdään Rokeachin määrittelemällä tavalla. Arvot vaikuttavat siis arvioiden tekemiseen ja todellisuuden kokemiseen – näin ollen arvot ovat taustalla yksilön arvioidessa myös organisaation sisäistä viestintää ja omaa kokemustaan sen riittävydestä.

Rokeach (1973) huomauttaa, että arvoja on tutkittu kahdella tavalla: arvot on nähty joko joksikin, mitä henkilöllä on (arvot kriteereinä) tai joksikin, mitä henkilö arvostaa (jonkin objektin arvo). Toisin sanoen on voitu kysyä henkilöltä, kuinka paljon hän esimerkiksi arvostaa joustavaa työaika. Tällöin arvoa on käsitelty objektin arvona. Rokeach (1973) kuitenkin väittää, että ihmiset voivat arvostaa lukuisia asioita ja tällöin on vaikeampi päästä syvälle arvotasolle. Hänen mukaansa olisi tärkeää tutkia myös arvoja kriteereinä, jolloin niitä on huomattavasti suppeampi määrä.

Dose (1997) on tutkinut työhön liittyviä arvoja. Hän määrittelee arvot mittapuiksi, joiden mukaan yksilö määrittelee, mikä on oikein tai tärkeää työssä ja työympäristössä. On helppoa ajatella, että yksilö tuntee olonsa mukavammaksi ympäristössä, joka toteuttaa samoja arvoja kuin hänellä itsellään on. Esimerkiksi rehellisyyttä ja luotettavuutta arvostavan työntekijän voi olla vaikea toimia organisaatiossa, joka haluaa tehdä voittoa keinolla millä hyvänsä.

Finegan (2000) on tutkinut yksilön omien arvojen ja organisaation arvojen yhteyttä sitoutumiseen. Hänen mukaansa yksilön affektiivinen sitoutuminen (emotionaalinen kiintyminen organisaatioon) on voimakkainta silloin, kun hän pitää organisaation arvoja samoina kuin omansa. Kysymys on arvojen kokemisesta, ei niinkään todellisesta tilanteesta. Vaikka organisaatio todellisuudessa olisikin rehellinen, tärkeintä sitoutumisen suhteen on yksilön tulkinta organisaation arvoista.

Rokeach (1973) laati listan 18 arvosta. Se pitää sisällään kuitenkin paljon arvoja, jotka eivät ole varsinaisesti organisaation kannalta tärkeitä (kuten esim. maailman rauha). McDonald ja Gandz (1992) muokkasivat Rokeachin listaa sopimaan erityisesti organisaation arvojen ja työelämän kannalta olennaisten arvojen tutkimiseen. He haastattelivat yritysjohtajia saadakseen selville yritys-elämässä vallitsevia arvoja. McDonald ja Gandz löysivät seuraavat arvot: *sopeutuvuus* (joustavuus muuttuvissa tilanteissa), *aggressiivisuus* (aggressiivinen ja tarmokas pyrkiminen tavoitteisiin), *autonomia* (itsenäisyys ja vapaus toimia), *ennakkoluulottomuus* (erilaisten näkemysten ja mielipiteiden hyväksyminen), *varovaisuus* (varovainen toiminta ja riskien minimointi), *huomaavaisuus* (välittäminen, ystävällisyys ja muiden huomioiminen), *yhteistyö* (yhteistyöhalukkuus ja työskentely toisten kanssa), *kohteliaisuus* (kohtelias ja arvoa antava käyttäytyminen muita kohtaan), *luovuus* (uusien ideoiden keksiminen ja innovatiivisten lähestymistapojen käyttäminen), *kehittyminen* (henkilökohtainen kasvaminen, oppiminen ja itsensä kehittäminen), *ahkeruus* (työskenteleminen pitkään ja kovasti tulosten saavuttamiseksi), *taloudellisuus* (säästäväinen käyttäytyminen ja huolellisuus rahan suhteen), *kokeellisuus* (ongelmien ratkaisu yritys-erehdys -taktiikalla), *oikeudenmukaisuus* (oikeudenmukainen käyttäytyminen ja tunnustusten antaminen suoritusten mukaan), *armeliaisuus* (anteeksiantavaisuus ja toisten virheiden ymmärtäminen), *muodollisuus* (traditioiden vaaliminen ja muodollisten seremonioiden tärkeys), *huumori* (hauskan luominen ja iloisuus), *aloitteellisuus* (mahdollisuuksien näkeminen ja vastuun ottaminen epäröimättä), *loogisuus* (asioiden pohtiminen rationaalisesti tosiasioihin perustuen), *moraalisuus* (eettisten periaatteiden noudattaminen, kunniakkuus), *tottelevaisuus* (ohjeisiin ja sääntöihin mukautuminen), *avoimuus* (vilpittömyys ja suoruus keskusteluissa), *järjestelmällisyys* (siisteys ja asioiden järjestelmällisyys), *tasa-arvo* (toisten samanarvoisena pitäminen ja statuserojen välttäminen).

Arvoja on tutkittu myös markkinoinnin alueella sekä makro- että mikrotasolla. Makrotason tutkimuksena voidaan pitää Stanfordin Research Instituten kehittämää VALS-tutkimusta, jossa koko väestön arvot pyritään selvittämään segmentointia varten. Tämänkaltaisten tutkimusten ongelmana usein on, etteivät tutkimukseen osallistuvat saa itse ilmaista spontaanisti arvojaan vaan niitä tutkitaan ennalta määritellyn kyselylomakkeen avulla. Mikrotason tutkimusta edustavat useat laadullisia menetelmiä käyttävät kuluttajan motivaatio- ja arvotutkimukset, kuten Gutmanin ja Reynoldsin (1982) kehittämä keinotavoitteet-teoria ja laddering-metodi. (Valette-Florence & Rapacchi 1991, 1-2.)

Valette-Florence ja Rapacchi (1991, 1) ehdottavat, että arvotutkimuksessa olisi hyvä antaa haastateltavien itse ilmaista arvonsa. Jos haastateltavat eivät itse saa spontaanisti ilmaista arvojaan, on todennäköistä että useimmat arvot jäävät huomiotta. Esimerkiksi Jones, Sensenig ja Ashmore (1978) osoittivat, että spontaanisti ilmaistujen arvojen joukossa oli vain yksi kolmasosa Rokeachin mainitsemista arvoista, jotka ovat yleisimmin käytössä arvotutkimuksessa vielä tänäkin päivänä (Valette-Florence & Rapacchi 1991, 1). Tässä tutkimuksessa käytetään kvantitatiivisen arvotutkimuksen sijasta keinotavoitteet -teoriaa ja laddering-metodia, jotka esitellään seuraavaksi.

### **Keinotavoitteet -teoria**

Keinotavoitteet -teoria edustaa arvotutkimuksen mikrotasoa. Siinä pyritään löytämään yksilön henkilökohtaiset arvot erilaisten seurausketjujen kautta.

Keinotavoitteet -teoria (Means-End Chain) pyrkii yhdistämään arvot ja käyttäytymisen. Sitä on käytetty erityisesti markkinoinnin puolella tutkittaessa kuluttajan tuotevalintojen arvopohjaa (esim. Laaksonen & Leminen 1996). Keinoilla tarkoitetaan joko objekteja (esim. tuotteita) tai toimintaa (esim. juokseminen, kirjoittaminen). Tavoitteilla tarkoitetaan haluttua lopputilaa, arvoa (esim. onnellisuus, itsensä toteuttaminen, turvallisuus). Teoria pyrkii selittämään miten jotakin tuotetta käytetään haluttuun lopputilaan pääsemisen välineenä. (Gutman 1982.)

Keinotavoitteet -malli perustuu neljään perusolettamukseen:

- 1) Arvot (määriteltyinä halutuksi todellisuuden lopputilaksi) ohjaavat valintoja.
- 2) Ihmiset ovat tekemisissä useiden erilaisten tuotteiden kanssa. He jäsentävät ja ryhmittelevät tuotteet sen perusteella, miten ne auttavat pääsemään haluttuun lopputilaan eli arvoihin. Tämä helpottaa valintojen tekemistä.
- 3) Toiminnalla on seurauksia.
- 4) Yksilö oppii yhdistämään toiminnan tiettyihin seurauksiin.

Keinot-tavoitteet -mallin tärkeitä osia ovat siis arvot, seuraukset ja toiminta (tai tuote) sekä linkit niiden välillä. (Gutman 1982, 60-61.)

Seuraukset ovat tuloksia yksilön toiminnasta ja ne voivat olla haluttuja tai ei-haluttuja. Seuraukset voidaan siis arvottaa positiivisesti tai negatiivisesti. Seuraukset voivat olla luonteeltaan psykologisia (esim. itsetunto), fysiologisia (esim. nälän, janon tyydyttäminen) tai sosiaalisia (esim. ryhmään kuuluminen). Keinot-tavoitteet -mallin tärkeä ominaisuus onkin arvo-seuraus -linkki. Arvot antavat seurauksille merkityksen – seuraukset, jotka johtavat vähemmän tärkeän arvon saavuttamiseen eivät ole niin tärkeitä kuin seuraukset, jotka johtavat yksilölle hyvin tärkeän arvon saavuttamiseen. Toinen tärkeä linkki on toiminnan tai tuotteen ominaisuuksien sekä seurausten välillä. Toiminta tai tuotteen jokin ominaisuus yhdistetään tiettyyn seuraukseen. Yksilö oppii eri tilanteissa, mikä toiminta johtaa haluttuun lopputulokseen ja mikä ei. (Gutman 1982, 61-62.)

Tiivistetysti voidaan sanoa, että keinot-tavoitteet -teorian mukaan toiminta tai tuotteen ominaisuudet johtavat tiettyihin seurauksiin ja seuraukset taas johtavat tietyn arvon saavuttamiseen eli haluttuun lopputilaan pääsemiseen.

### **Arvojen tutkiminen laddering-tekniikalla**

Laddering-tekniikka hyödyntää keinot-tavoitteet -teoriaa. Siinä haastateltavat saavat itse ilmaista spontaanisti omia arvojaan, mikä on tärkeää mikrotason arvotutkimuksessa (Valette-Florence & Rapacchi 1991, 1).

Laddering-tekniikka pyrkii paljastamaan arvoketjun eli sen, miten eri attribuutit johtavat seurausten kautta arvoihin. Tekniikassa hyödynnetään syvähaastatteluja, joissa pyritään ymmärtämään haastateltavan arvoketjuja. Haastattelussa edetään ”miksi tämä on sinulle tärkeää” -kysymysten kautta arvotasolle. Miksi-kysymyksillä rakennetaan ”tikkaita” attribuuttien, seurausten ja arvojen välille. (Gutman & Reynolds 1988, 11-12.) Miksi-kysymyksiä jatketaan niin kauan, kunnes haastateltava ei kykene enää tuottamaan abstraktimpia käsitteitä (Fransella & Bannister 1977).

Esimerkkinä voidaan mainita mausteinen perunalastu (attribuutti). Mausteisen perunalastun ominaisuus on voimakas maku (attribuutti). Perunalastun voimakas maku johtaa siihen, että kuluttaja syö vähemmän (seuraus). Vähemmän syöminen johtaa siihen, että kuluttaja ei liho (seuraus). Se, että ei liho, johtaa vuorostaan parempaan ulkonäköön (seuraus). Parempi ulkonäkö taas johtaa parempaan itsetuntoon (arvo). (Gutman & Reynolds 1988, 12.)

Arvoketju on saatu selville kysymällä ”miksi voimakas maku on sinulle tärkeää”, ”miksi vähemmän syöminen on sinulle tärkeää”, ”miksi hyvä ulkonäkö on sinulle tärkeää” jne. On kuitenkin muistettava, että usein haastateltava ei osaa kertoa

asioita näin suoraviivaisesti vaan seurausten, attribuuttien ja arvojen välillä palataan välillä taaksepäin ja välillä eteenpäin.

Seuraukset voivat olla suoria tai epäsuoria (Gutman & Reynolds 1988, 20). Edellisessä esimerkissä voimakas maku johtaa suorasti vähemmän syömiseen ja epäsuorasti parempaan ulkonäköön.

Tekniikka hyödyntää 50-luvulla kehitettyä repertory grid -tekniikkaa. Grid-tekniikalla tarkoitetaan erilaisia lajittelutehtäviä, joiden pohjalta käsitteiden välisiä suhteita arvioidaan (Bannister & Mair 1968). Tekniikka perustuu ajatukseen konstruktoiden vastakohtaisuudesta eli dikotomisuudesta (esimerkiksi oikeudenmukainen – epäoikeudenmukainen). Tällöin asiat ovat jossakin määrin samanlaisia ja eroavat jostakin toisesta asiasta.

Grid-tekniikkaa hyödyntäen laddering-menetelmässä voidaan käyttää kolmea eri lähestymistapaa: triadista lajittelua, luokittelua tärkeysjärjestykseen sekä luokittelua tilanteen mukaan. Triadisessa lajittelussa haastateltavalle esitetään kolme eri attribuuttia esim. automerkkiä. Haastateltavaa pyydetään kertomaan miten kaksi niistä on samankaltaisia ja miten ne eroavat kolmannesta. Tarkoituksena on päästä selville miten haastateltava kategorisoi merkkejä. Samaa esimerkkiä käyttäen tärkeysjärjestykseen luokittelussa on kysymys automerkkien laittamisesta miellyttävyyssjärjestykseen. Haastateltavaa pyydetään laittamaan merkit siihen järjestykseen, mistä hän pitää eniten. Tämän jälkeen haastateltavalta kysytään miksi toinen merkki on parempi kuin toinen. Tilanteen mukaan luokittelussa käytetään hyväksi kuluttamistilannetta. Haastateltavaa pyydetään kuvittelemaan jokin tuotteen käyttötilanne, esim. autoesimerkissä autolomamatka. Tämän jälkeen hänelle annetaan merkkivaihtoehtoja ja kysytään mitä automerkkiä hän kyseisessä tilanteessa suosisi ja miksi. (Gutman & Reynolds 1988, 14-15.)

Myös muita lähestymistapoja on käytetty kuten vapaata ilmaisua (kerro mitä mieltä olet näistä automerkeistä) ja vapaata lajittelua (lajittele automerkit joihinkin luokkiin). (Fransella & Bannister 1977; Laaksonen 1994, 141.)

Haastattelutilanteissa voi nousta ongelmaksi ettei haastateltava oikeasti ”tiedä” vastausta eikä osaa oikeastaan sanoa miksi hän pitää jotakin asiaa tärkeämpänä. Tämä voi johtua siitä, ettei haastateltava ole ajatellut asiaa aiemmin. Toinen ongelma voi olla asian arkaluonteisuus. Tällöin haastateltavalle olisi kyettävä luomaan turvallinen ja luottavainen olo haastattelutilanteessa. On myös muistettava, että kaikki haastateltavat eivät koskaan pääse arvotasolle eivätkä kykene käsitteellistämään asioita riittävästi. (Gutman & Reynolds 1988, 15-18.)

Haastattelut nauhoitetaan, puretaan kirjoitettuun muotoon ja niille suoritetaan sisällönanalyysi. Jokainen attribuutti, seuraus ja arvo merkitään. Analyysin pohjalta tehdään matriisi, johon merkitään kuinka monta kertaa jokin attribuutti

johti seuraukseen tai arvoon suorasti tai epäsuorasti. Analyysiin otetaan mukaan vain sellaiset seuraukset ja arvot, jonka useampi kuin yksi haastateltava mainitsi. Matriisin avulla muodostetaan lopulta arvoketjukartta, jossa viivoilla kuvataan attribuuttien johtamista seurauksiin ja sitä kautta arvoihin. (Gutman & Reynolds 1988, 18-25.)

## **2.3 Tutkimuksen suorittaminen**

Esitutkimuksen empiria jakautuu kahteen osaan: viestintävajetutkimukseen sekä arvotutkimukseen.

Viestintävajetutkimus suoritettiin lomakekyselynä. Kyselyssä selvitettiin vajeita saadun ja halutun tiedon välillä. Kysely perustui formaatiltaan OCD-tutkimuksen viestintävajeosuuteen, mutta kysymykset muokattiin TITU:n toimintaan sopiviksi. Virallinen OCD-tutkimus on suojattu ja sitä saavat käyttää ainoastaan Inforviestintä Oy sekä Helsingin yliopiston viestinnän laitos. Siksi kysely muotoiltiinkin uudeksi hyödyntämällä ideaa ja mallia viestintävajeiden tutkimisesta.

Viestintävajeita tutkittiin suhteessa kanaviin ja suhteessa tietosisältöihin. Lomakekyselyn tulosten perusteella vastaajat jaettiin neljään ryhmään: tyytyväisiin (pieni kanava- ja tietovaje), kriittisiin (suuri kanava- ja tietovaje), kanavavajeisiin (suuri kanava- mutta pieni tietovaje) sekä tietovajeisiin (suuri tieto- mutta pieni kanavavaje). Näille eri ryhmille suoritettiin arvotutkimus.

Arvotutkimus suoritettiin haastatteluna, jossa käytettiin hyväksi laddering-tekniikkaa ja arvoketjuanalyysiä. Haastatteluun valittiin jokaisesta ryhmästä kaksi henkilöä eli haastateltavia oli yhteensä kahdeksan. Haastatteluissa edettiin laddering-tekniikan miksi-kysymysten kautta arvotasolle. Haastattelut analysoitiin käyttäen hyväksi arvoketjuanalyysiä, joka pohjautuu keinotavoitteet -teoriaan.

Seuraavaksi esitellään empirian tarkempi suorittaminen.

### **Esitutkimuksen kohdeorganisaatio**

Jyväskylän yliopiston Tietotekniikan tutkimusinstituutti eli TITU kuuluu Jyväskylän yliopiston Informaatioteknologian tiedekuntaan ja on yksi tiedekunnan kolmesta laitoksesta. Tutkija toimi tutkimuksen aikana organisaatiossa tiedottajana ja vastasi sisäisestä sekä ulkoisesta viestinnästä.



TITU on projektiorganisaatio. Toiminta on hyvin yritysmäistä muihin yliopiston laitoksiin verrattuna, koska kaikki rahoitus saadaan projekteista. TITU:n projektit ovat tietotekniikkaan liittyviä tutkimus-, koulutus- ja kehittämissuhteita, joita rahoittavat mm. Euroopan sosiaalirahasto, Euroopan aluekehitysrahasto, EU ja Tekes. Lisäksi TITU harjoittaa maksullista palvelutoimintaa eli toteuttaa suoria yritysprojekteja. TITU:n osaamisen vahvuusalueita ovat koulutusteknologia, ohjelmistotuotanto ja organisaation tiedon hallinta.

TITU:n henkilöstö on taustaltaan kohtalaisen samanlaista, vaikkakin lähtöisin eri aloilta. Lähes kaikilla on ylempi korkeakoulututkinto tai on juuri suorittamassa sitä. Osalla on jatkotutkinto. Henkilöstöstä löytyy tietojärjestelmätieteen, sovelletun matematiikan, kasvatustieteen, psykologian, taloustieteen ja viestinnän ammattilaisia. Osaamisperusta on varsin laaja.

Toiminnan projektiluonteisuus ilmenee henkilöstön suurena vaihtuvuutena. Työsopimukset solmitaan korkeintaan vuodeksi ja useimmat työntekijät vaihtavat työpaikkaa projektin loputtua. Kaikki virat ovat määräaikaista toimistohenkilökuntaa lukuun ottamatta. Kolme vuotta TITU:ssa työskennellyt henkilö koetaan vanhaksi työntekijäksi. TITU:ssa selvästikin vallitsee työelämän ”uusi sopimus”, jossa työntekijän ammattitaito ostetaan vähäksi aikaa ja korvataan myöhemmin uudella. Tällaisessa tilanteessa turvallisuus katoaa – asuntolainan ottamista harkitseva työntekijä vaihtaa helposti pysyvämpään työpaikkaan. Tällöin myös osaamisen jakaminen voi olla vaikeaa, kun jokainen varjelee omaa ammattitaitoaan. Toisaalta tästä seuraa myös organisaatiolle ongelma, kun jokaisen tietämystä ei pystytä täysin hyödyntämään.

TITU:n toiminta perustuu projekteihin ja sopimukset ovat määräaikaista. Toimintaa leimaa epävarmuus ja jatkuva muutos.

### **Viestintävajeiden tutkiminen**

Jyväskylän yliopiston Tietotekniikan tutkimusinstituutissa (TITU) kartoitettiin henkilöstön viestintään liittyviä tieto- ja kanavavajeita huhtikuussa 2000. Kartoitus liittyi TITU kehittämissuhteeseen viestintäosuuteen. Hankkeen tavoitteena oli kehittää TITU organisaatorakennetta, selkiyttää rooleja ja parantaa työ- ja viestintäympäristöä.

Kartoituksen avulla haluttiin selvittää, missä tiedotuksen ongelmat ovat ja saada selville mahdolliset erot työntekijöiden viestintätarpeissa. Tavoitteena oli parantaa TITU:n viestintää tavalla, joka ottaisi jokaisen työntekijän toiveet huomioon – tästä syystä tarvittiin tietoa myös työntekijöiden eroista. Kartoituksessa haluttiin selvittää mistä asioista ja kuinka paljon työntekijät haluavat tietoa sekä miten paljon he mielestään saavat sitä tällä hetkellä. Lisäksi selvitettiin mistä kanavista ja kuinka paljon työntekijät haluavat tietoa sekä kuinka paljon he näistä kanavista

ajattelevat saavansa tietoa tällä hetkellä. Kiinnostus oli erityisesti eroissa halutun ja saadun tiedon välillä sekä eroissa eri kanavista saadun ja halutun tiedon välillä. Lisäksi kartoituksessa selvitettiin, kuinka tyytyväisiä vastaajat ovat yleisellä tasolla TITU:n sisäiseen viestintään ja viestintään omassa projektissa.

Tiivistetysti kartoituksessa selvitettiin:

1. Mistä asioista työntekijät haluavat tietoa ja kuinka paljon?
2. Mistä asioista työntekijät saavat tällä hetkellä tietoa ja kuinka paljon?
3. Mistä kanavista työntekijät haluavat tietoa ja kuinka paljon?
4. Mistä kanavista työntekijät saavat tällä hetkellä tietoa ja kuinka paljon?
5. Kuinka suuri vaje halutun ja saadun tiedon välillä on tietosisältöjen ja kanavien suhteen?
6. Kuinka tyytyväinen henkilöstö on yleisesti TITU:n sisäiseen viestintään ja viestintään omassa projektissa?

Kartoitukseen osallistui koko TITU:n henkilökunta eli 50 henkilöä. Kyselylomake (LIITE 1) jaettiin jokaiselle ja vastausaika oli puolitoista viikkoa. Vastausaika oli kohtalaisen lyhyt, koska kysely tehtiin talon sisällä ja palautettiin tiedottajalle eli tutkimuksen suorittajalle. Kyselyjä palautettiin 31 kappaletta, jolloin vastausprosentti oli 62. Vastata sai nimellä tai anonyymisti. Anonyymisti vastasi 10 henkilöä. Nimellä vastanneista miehiä oli 14 (67%) ja naisia 7 (33 %). Projektipäälliköitä oli 8 (38 %), suunnittelijoita 11 (52 %) ja muita (tutkijoita, hallintohenkilökuntaa) 2 (10%). Nimellä vastanneet kuuluivat osaamisalueisiin seuraavasti: koulutusteknologia 7 (33 %), ohjelmistotuotanto 1 (5 %), tiedon hallinta 9 (43 %), muut 4 (19 %).

Tietosisällöt ja kanavat valittiin OCD-lomaketta mukaillen TITU:n tarkoituksiin sopiviksi. Tietosisällöt valittiin yhdessä varajohtajan ja johtajan kanssa. Tietosisältöjä olivat TITU:n johtoryhmän päätökset; vetäjäryhmän päätökset; oman työn suunnittelu, ohjaus ja palaute; oman projektin suunnittelu, ohjaus ja palaute; muiden projektien sisältö, eteneminen ja toteuttajat; TITU:n resurssit eli henkilöstövalinnat, titulaisten työtehtävät, laitteistot ja tilat; TITU:a koskevat yleiset suunnitelmat, TITU:a koskevat strategiset asiat eli strategia, visio ja missio; TITU:a koskevat ajankohtaiset asiat sekä titulaarisille järjestetty vapaa-ajan toiminta. Lisäksi vastaaja sai tyhjän tilaan kirjoittaa jonkin muun tietosisällön, mitä ei kyselyssä mainittu. Vastaajalta kysyttiin, kuinka paljon hän saa tietoa näistä asioista (mittaskaala 1-5, 1=vähän, 5=paljon) ja kuinka paljon hän haluaisi tietoa näistä asioista (mittaskaala 1-5, 1=vähän, 5=paljon).

Kanaviksi valittiin TITU:n nykyiset sisäisen viestinnän kanavat, jotka olivat henkilöstökokous, ilmoitustaulu, TITU:n oma sähköpostilista, Lotus Notesin sähköinen keskusteluryhmä, TITU:n www-sivut, oma vetäjä, oma projektipäällikkö, johtaja, työtoverit, oman projektin kokoukset, TITU Online

(sisäinen sähköpostitiedote) ja huhut. Lisäksi vastaaja sai merkitä jonkin kanavan, jota kyselyssä ei mainittu. Vastaajalta kysyttiin, kuinka paljon hän saa TITU:un ja/tai omaan työhön liittyvää tietoa kyseisistä kanavista (mittaskaala 1-5, 1=vähän, 5=paljon) ja kuinka paljon hän haluaisi tietoa kyseisistä kanavista (mittaskaala 1-5, 1=vähän, 5=paljon).

Lopuksi kysyttiin vastaajan yleistä tyytyväisyyttä tiedonkulkuun omassa projektissa ja TITU:ssa. Mittaskaala oli 1-5, kun 1=tyytymätön ja 5=tyytyväinen.

Kyselyssä oli myös vapaa sana, jossa vastaajalla oli mahdollisuus kirjoittaa jotakin sisäiseen tiedotukseen liittyvistä asioista.

Tulokset analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin. Tarkemmat selvitykset tulosten analysointimenetelmistä löytyvät pro gradu -työstä (Joensuu, 2001).

### **Arvojen tutkiminen ja analysoiminen**

Henkilöstön viestintävajeisiin liittyviä arvoja tutkittiin haastatteluilla. Haastatteluissa käytettiin hyväksi laddering-tekniikkaa. Vajetutkimuksen perusteella vastaajat jaettiin neljään eri luokkaan: tyytyväisiin, tietovajeisiin, kanavavajeisiin ja kriittisiin (katso tarkemmin vajetutkimuksen tulokset). Ensimmäisen luokan muodostivat tyytyväiset eli ne ihmiset, jotka eivät koe juurikaan kanava- eikä tietovajeita. Toisen luokan muodostivat tietovajeiset. Tietovajeisilla on suuri tietovaje, mutta pieni kanavavaje. Kolmannen luokan muodostivat taas kanavavajeiset, joilla on suuri kanavavaje, mutta pieni tietovaje. Neljänteen luokkaan kuuluivat kriittiset, joilla on suuri tieto- ja kanavavaje. Haastateltaviksi valittiin jokaisesta ryhmästä kaksi henkilöä eli yhteensä kahdeksan.

Haastateltavista viisi oli miestä ja kolme naista (henkilöstöstä kokonaisuudessaan n. 30% on naisia). Haastateltavista projektisuunnittelijoita oli neljä ja projektipäälliköitä neljä.

Haastattelut suoritettiin kesä-elokuussa 2000. Lyhin haastattelu kesti 45 minuuttia ja pisin 1 h 15 minuuttia. Haastattelut suoritettiin haastateltavan omassa työhuoneessa tai vaihtoehtoisesti tutkimuksen suorittajan työhuoneessa, jos haastateltavan omassa huoneessa työskenteli useampi henkilö. Joka tapauksessa haastattelut suoritettiin haastateltaville tutussa paikassa. Haastattelun nauhoittamiseen kysyttiin lupa jokaiselta haastateltavalta. Jokainen haastateltavista suostui haastattelun nauhoittamiseen. Haastateltaville luvattiin myös luottamuksellisuus.

Laddering-tekniikan menetelmistä (triadinen lajittelu, luokittelu tärkeysjärjestykseen, luokittelu tilanteen mukaan, vapaa ilmaisu) haastatteluun valittiin luokittelu tärkeysjärjestykseen.

Luokittelu tärkeysjärjestykseen suoritettiin siten, että haastateltavalle jaettiin 10 eri lappua, joihin oli kirjoitettu vajatutkimuksessa käytettyjen tietosisältöjen nimet. Nämä tietosisällöt olivat oma työ, oma projekti, strategiset asiat, päätökset, ajankohtaiset asiat, henkilöstö, muut projektit, vapaa-ajan toiminta, resurssit ja suunnitelmat. Haastateltavaa pyydettiin laittamaan laput siihen järjestykseen, mistä hän koki tärkeimmäksi saada itselleen tietoa. Järjestyksen jälkeen häntä pyydettiin kertomaan, mitä eroa hän näki tärkeimpien ja vähemmän tärkeiden asioiden välillä ja miksi hän laitoi järjestyksen juuri sellaiseksi. Tämän jälkeen jokainen tietosisältö käytiin erikseen läpi kysyen miksi vastaaja halusi tai ei halunnut kyseisestä asiasta tietoa. Miksi-kysymyksiä toistettiin niin pitkälle, että päästiin arvotasolle. Tietosisältöjen jälkeen sama toistettiin kanavien kohdalla. Haastateltavalle jaettiin lapuilla vajatutkimuksessa käytetyt kanavat: kokoukset, lähin esimies, työtoverit, sähköposti, Lotus Notesin keskustelualue, TITU:n www-sivut, ilmoitustaulu ja huhut. Haastateltavaa pyydettiin laittamaan ne sellaiseen järjestykseen, mitä kautta hän mieluiten halusi tietoa yleisesti ottaen. Miksi-kysymyksillä edettiin arvotasolle.

Haastattelujen eteneminen riippui haastateltavan vastauksista. Haastateltavalta pyrittiin kysymään ainoastaan miksi-kysymyksiä ja varottiin johdattelemasta mihinkään suuntaan. Haastateltavalle painotettiin alussa, että oikeita vastauksia ei ole vaan kysymys on henkilökohtaisista ajatuksista. Jos haastateltava ei osannut vastata, kysyttiin häneltä käänteinen kysymys (mitä jos et saisi tästä asiasta tietoa). Haastateltavalle annettiin aikaa rauhassa miettiä ja pohtia miksi hän halusi jostakin asiasta tietoa ja miksi se oli tärkeää. Usein haastateltava joutui itsekin pohtimaan asiaa ensimmäistä kertaa.

Laddering-tekniikassa lähdetään attribuutti-tasolta edeten seurausten kautta arvoihin. Haastattelussa tekniikkaa sovellettiin siten, että attribuutteja vastasivat tietosisällöt ja kanavat. Näistä saatu tieto johtaa joihinkin seurauksiin ja seurausten takana heijastuvat tietyt arvot. Haastattelut etenivät esimerkiksi näin:

- Mielestäsi suunnitelmat on tärkein asia, josta sinun pitäisi saada tietoa. Miksi?
- Kun tiedän suunnitelmista, osaan suunnata omaa osaamistani tulevaisuutta varten.
- Miksi sinulle on tärkeää pystyä suuntaamaan omaa osaamistasi?
- Sillä tavalla pystyn kehittymään.
- Miksi sinulle on tärkeää kehittyminen?
- Mielestäni itsensä kehittäminen ja itsensä toteuttaminen antavat elämälle merkityksen.

Tämän esimerkin pohjalta ketju etenisi kuvion 3 mukaan seuraavasti:

suunnitelmat → pystyy suuntaamaan omaa osaamistaan → itsensä kehittäminen  
 (attribuutti) (seuraus) (arvo)

KUVIO 3 Esimerkki arvoketjun etenemisestä.

Useinkaan haastattelut eivät edenneet näin suoraviivaisesti, vaan seurauksia löytyi useita. Jotkin johtivat arvotasolle ja toiset eivät. Toiset haastateltavat pääsivät arvotasolle helpommin kuin toiset. Yleisesti ottaen haastattelut sujuivat hyvin ja haastateltavat kertoivat luottamuksellisistakin asioista. Luottamukselliseen suhtautumiseen vaikutti luultavasti se, että haastattelija oli oman organisaation jäsen ja siksi haastateltaville tuttu.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin. Litteroidut haastattelut luettiin useita kertoja läpi ja jokainen attribuutista johtanut seuraus ja arvo kirjattiin ylös. Attribuuteista, seurauksista ja arvoista muodostettiin taulukko, johon merkittiin kaikki suorat ja epäsuorat attribuuteista johtuneet seuraukset. Edellä esitetyssä esimerkissä tiedon saanti suunnitelmista johtaa suoraan siihen, että pystyy suuntaamaan omaa osaamistaan ja epäsuorasti itsensä kehittämiseen. Suoraa seurausta indikoitiin taulukossa arvolla 1 ja epäsuoraa 0.1. Kuviossa 4 esitellään esimerkki taulukosta. Taulukosta voimme huomata, että esimerkiksi omaa työtä koskeva tieto johti kolme kertaa suoraan (arvo 3) työn parempaan hoitamiseen ja yhden kerran (arvo 0.1) epäsuorasti työn parempaan hoitamiseen. Toisin sanoen desimaalipilkun vasemmalla puolella olevat lukuarvot kuvaavat suoraa seurausta ja pilkun oikealla puolella olevat lukuarvot epäsuoraa seurausta. Kyseessä on siis merkintätapa, ei niinkään matemaattinen luku. Tämän jälkeen kaikki suorat seuraukset laskettiin yhteen ja epäsuorat seuraukset laskettiin yhteen, jolloin nähtiin mitkä seuraukset ja arvot useimmiten olivat haastateltavien tietotarpeiden taustalla.

	työn parempi hoitaminen	odotusten täyttäminen	ammattitaidon kehittyminen	osaa toimia oikein
oma projekti	3.1	1.2	0.5	0.3
oma työ	3.1	1.2	0.5	0.2
ajankohtaiset asiat	2.1	1.1		1.2
resurssit	3	1.1		0.1
titun henkilöstö	0.1	0.2	0.1	
muut projektit	0.2	0.2	0.1	
suunnitelmat	1.2		0.1	
strategiset asiat				
päätökset	2.1	1.1		0.1
vapaa-ajan toiminta				

KUVIO 4 Esimerkki aineiston koodaamisesta taulukkaan.

Matriisiin otettiin loppuvaiheessa mukaan ainoastaan sellaiset seuraukset ja arvot, joiden yhteenlaskettujen suorien ja epäsuorien seurausten lukumäärä oli vähintään neljä. Tämä on yleinen ”leikkaustaso”, jota matriisin muodostamisessa on käytetty (Valette-Florence & Rapacchi, 1991).

Analysointivaiheessa kanavavajeisten ja tyytyväisten luokat yhdistettiin, koska todellisuudessa TITUn kanavavajeiset henkilöt olivat tyytyväisiä (kanavavajeet olivat olemattoman pieniä, vaikkakin TITUn keskiarvon yläpuolella). Näin saatiin luokka tyytyväiset. Myös kriittisten ja tietovajeisten luokat yhdistettiin ja heitä käsiteltiin viestintävajeisina. Tämä johtui siitä, että tietovajeisten vajeet olivat hyvin suuria. Toisin sanoen analysointivaiheessa käsiteltiin kahta luokkaa: niitä, joilta ei löytynyt vajeita ja niitä, joilta löytyi vajeita.

Edellä kuvatut taulukot muodostettiin molempien luokkien kohdalla erikseen. Vaikka molemmat luokat mainitsivat joitakin samoja seurauksia ja arvoja, löytyi luokkien väliltä hyvin paljon eroja. Näitä eroja esitellään tarkemmin tuloksissa.

taulukon pohjalta piirrettiin lopuksi molemmille ryhmille arvokartat, jossa kuvattiin seuraus-arvo-ketju.

## **2.4 Tutkimuksen tulokset: viestintävajetutkimus**

### **Tietosisällöt**

Kyselyssä saatua ja haluttua tietoa mitattiin arvoilla 1-5, kun 1 merkitsi vähän ja 5 merkitsi paljon. Eniten tietoa saatiin oman projektin etenemisestä (keskiarvo 4.4), oman projektin sisällöstä (keskiarvo 4.3) ja omaan projektiin kohdistuvasta palautteesta (keskiarvo 3.6). Myös ajankohtaisista asioista saatiin tietoa keskimääräistä enemmän (keskiarvo 3.4). Keskimääräisesti tietoa saatiin oman työn suunnitteluun (keskiarvo 3.4), oman työn ohjaukseen (keskiarvo 3.3), omasta työstä (palaute) (keskiarvo 3.1) sekä laitteistoista (keskiarvo 3.0) ja tiloista (keskiarvo 3.2). Vähiten tietoa saatiin muista projekteista (keskiarvot: sisältö 2.1, eteneminen 1.7, toteuttajat 2.3), henkilöstövalinnoista (keskiarvo 2.3) ja titulaisten työtehtävistä (keskiarvo 2.1). Strategisista asioista saatiin hyvin vähän tietoa (keskiarvot: strategia 1.9, visio 1.8, missio 1.8). Päätöksistä ja suunnitelmista koettiin myös saatavan vähän tietoa (johtoryhmän päätökset keskiarvo 2.0, vetäjärhmän päätökset keskiarvo 2.3, yleiset suunnitelmat keskiarvo 2.3). Vapaa-ajan toiminnasta saatiin kohtalaisen vähän tietoa (keskiarvo 2.7). Tiivistäen voidaan sanoa, että omaan työhön ja omaan projektiin liittyvistä asioista saatiin hyvin tietoa samoin kuin ajankohtaisista asioista, mutta TITU:n yleisistä asioista ei saatu hyvin informaatiota. Päätöksistä, strategisista asioista, suunnitelmista ja muista titulaisista (projekteista, työtehtävistä, henkilöstövalinnoista) saatiin vähän tietoa.

Kaikista tietosisällöistä haluttiin tietoa (kaikkien keskiarvo yli 3). Eniten tietoa haluttiin luonnollisestikin omasta projektista (keskiarvot: sisältö 4.8, eteneminen 4.7, palaute 4.6) ja omasta työstä (keskiarvot: suunnittelu 4.6, ohjaus 4.7, palaute 4.6). Strategisista asioista (keskiarvot: strategia 4.2, visio 4.1, missio 4.2), ajankohtaisista asioista (keskiarvo 4.3), yleisistä suunnitelmista (keskiarvo 4.2), vetäjärhmän päätöksistä (keskiarvo 4.0) ja vapaa-ajan toiminnasta (keskiarvo 4.0) haluttiin myös paljon tietoa. Muista projekteista haluttiin tietoa sisällöstä (keskiarvo 3.7) ja toteuttajista (keskiarvo 3.5), mutta vähemmän etenemisestä (keskiarvo 3.1). TITU:n resursseista haluttiin kohtalaisen paljon tietoa (keskiarvot: henkilöstövalinnat 3.7, titulaisten työtehtävät 3.9, laitteistot 3.9, tilat 3.7). Johtoryhmän päätöksistä (keskiarvo 3.6) haluttiin vähemmän tietoa kuin vetäjärhmän päätöksistä.

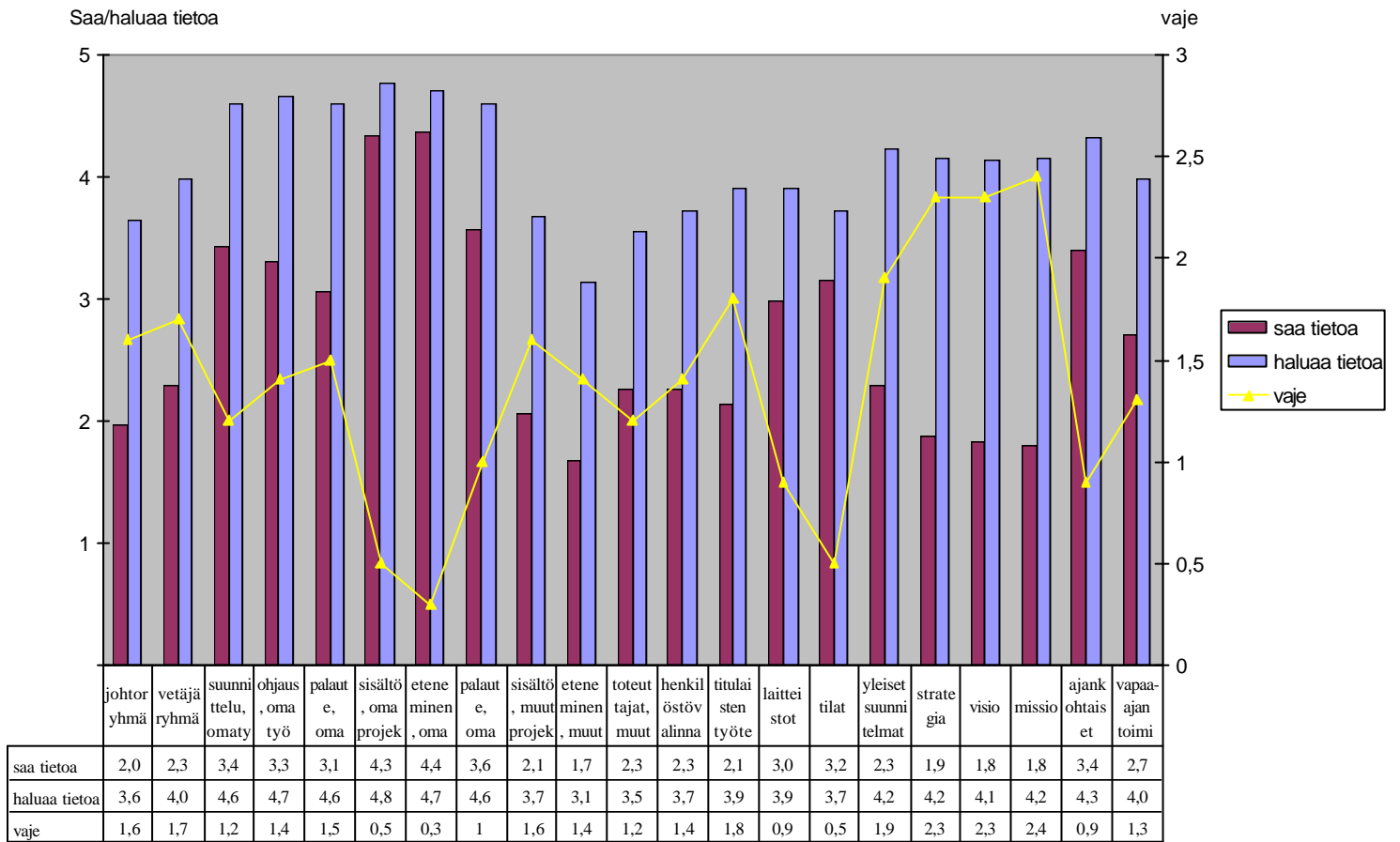
Suurimmat tietovajeet löytyivät strategisista asioista (strategia, visio, missio). Strategian ja vision kohdalla vaje on 2.3 ja mission 2.4, mikä on hyvin paljon, koska hälyttäväksi tietovajeeksi katsotaan yleensä yli 1 suuruinen vaje (Juholin 1999, 92). Suuret vajeet strategisissa asioissa ovat ymmärrettäviä, koska TITU:ssa strategiset asiat ovat olleet käymistilassa. Suuria tietovajeita löytyi myös yleisistä suunnitelmista (vaje 1.9), titulaisten työtehtävistä (vaje 1.8) ja päätöksistä (johtoryhmän päätökset vaje 1.6, vetäjäryhmän päätökset vaje 1.7). Huomattavasti enemmän tietoa haluttiin kuin saatiin myös muiden projektien sisällöstä (vaje 1.6) ja etenemisestä (vaje 1.4), henkilöstövalinnoista (vaje 1.4) ja omaan työhön liittyvästä palautteesta (vaje 1.5). Pienimmät tietovajeet olivat oman projektin etenemisessä (vaje 0.3), oman projektin sisällössä (vaje 0.5) , tiloissa (vaje 0.5), laitteistoissa (vaje 0.9) ja ajankohtaisissa asioissa (vaje 0.9). Näistä saadaan tietoa lähes yhtä paljon kuin halutaankin.

Tietovajeiden perusteella voidaan tiivistää, että TITU:n sisäisen viestinnän kehittämistarpeet olivat yleisistä TITU:a koskevista päätöksistä, suunnitelmista ja strategisista asioista tiedottamisessa. Myös TITU:n arkisesta toiminnasta (muiden projektien sisältö ja eteneminen, henkilöstövalinnat ja titulaisten työtehtävät) kaivattiin enemmän tietoa kuin koettiin saatavan. Kaikkien tietovajeitten keskiarvo oli 1.4, joten voidaan sanoa, että tietovajeita löytyy TITU:sta.

Kuviossa 5 esitellään saadun ja halutun tiedon määrä eri sisällöistä sekä tietovaje.



## Tietovajekaavio



KUVIO 5 Henkilöstön tietovajeet.

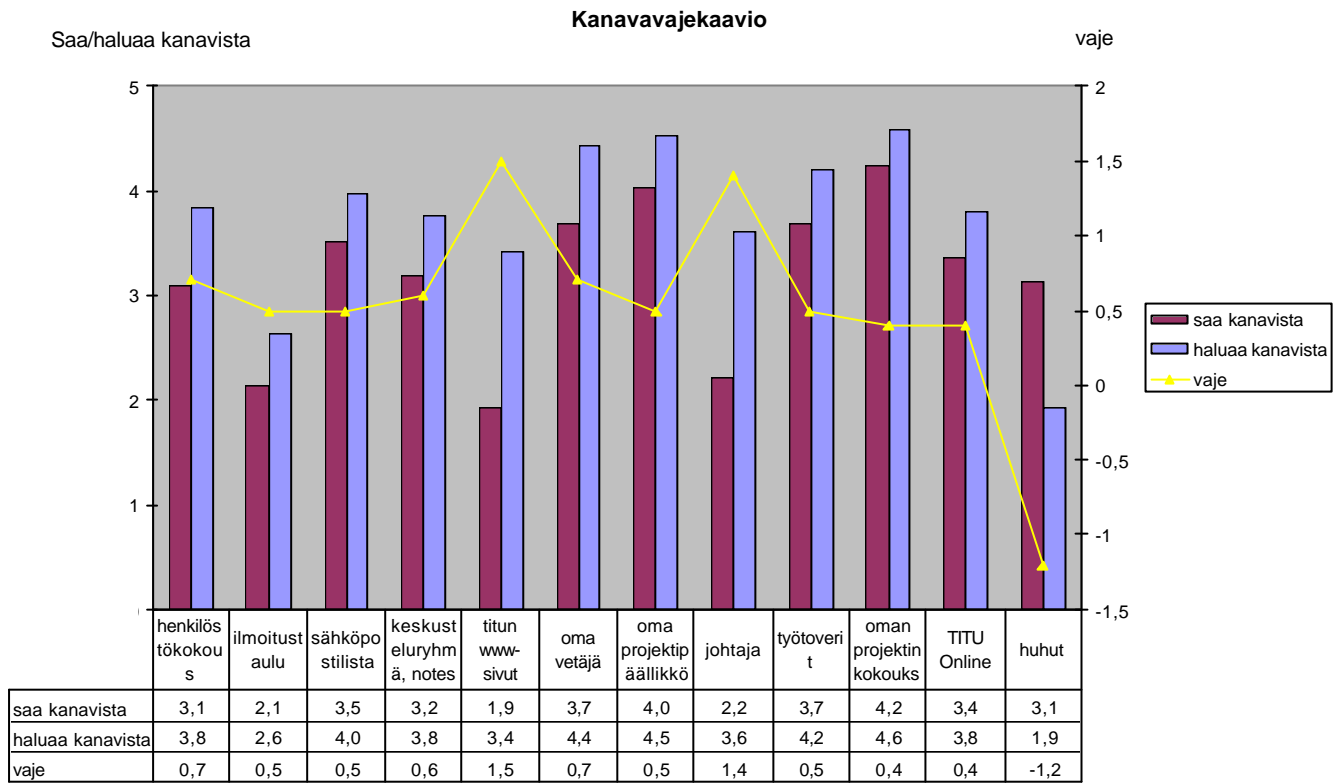
## Kanavat

Eniten tietoa saatiin oman projektin kokouksissa (keskiarvo 4.2), omalta projektipäälliköltä (keskiarvo 4.0), työtovereilta (keskiarvo 3.7) ja omalta vetäjältä (keskiarvo 3.7). Nämä kaikki ovat ns. lähikanavia, johon sisältyy kasvokkaisviestintää. Vähiten tietoa saatiin TITU:n www-sivuilta (keskiarvo 1.9), ilmoitustaululta (keskiarvo 2.1) ja johtajalta (keskiarvo 2.2). Muista kanavista tietoa saatiin keskimääräisesti (keskiarvot henkilöstökokous 3.1, sähköpostilista 3.5, Notesin keskusteluryhmä 3.2, TITU Online 3.4, huhut 3.1).

Eniten tietoa haluttiin myös oman projektin kokousten kautta (keskiarvo 4.6), omalta projektipäälliköltä (keskiarvo 4.5), omalta vetäjältä (keskiarvo 4.4) ja työtovereilta (keskiarvo 4.2). Myös sähköpostilistan kautta haluttiin paljon tietoa (keskiarvo 4.0). Kohtalaisen paljon tietoa haluttiin myös henkilöstökokouksesta (keskiarvo 3.8), Notesin keskusteluryhmästä (keskiarvo 3.8), TITU Onlinesta (keskiarvo 3.8), johtajalta (keskiarvo 3.6) ja TITU:n www-sivuilta (keskiarvo 3.4). Vähiten tietoa haluttiin huhujen (keskiarvo 1.9) ja ilmoitustaulun (keskiarvo 2.6) kautta.

Suurimmat kanavavajeet löytyivät kohdista TITU:n www-sivut (vaje 1.5) ja johtaja (vaje 1.4). Myös oman vetäjän (vaje 0.7) ja henkilöstökokouksen (vaje 0.7) kohdalla oli kohtalainen vaje. Muissa kohdin vajeet olivat pienet ja huhuista koettiin saatavan enemmän tietoa kuin haluttaisiin (ns. positiivinen vaje). Kaikkien kanavavajeitten keskiarvo oli 0.6, mikä ei ole kovin suuri. Yleensä alle 0.5 kokoiset vajeet eivät aiheuta ongelmia (Juholin 1999, 92). Tiivistetysti voidaan sanoa, että yleensä kasvokkaisviestintä koettiin parhaimmaksi tavaksi saada tietoa. Kehitettävää oli www-sivuissa ja toisaalta myös johtajalta odotettiin enemmän tietoa kuin saatiin.

Kuvio 6 kuvaa kanavista saadun ja halutun tiedon määrää sekä vajetta näiden välillä.



KUVIO 6 Henkilöstön kanavavajeet.

## Yleinen viestintätyytyväisyys

Viestintätyytyväisyyttä mitattiin yksinkertaisilla kysymyksillä ”kuinka tyytyväinen olet viestintään omassa projektissasi?” ja ”kuinka tyytyväinen olet viestintään TITU:ssa?”. Mittaskaala oli 1-5, kun 1=tyytymätön ja 5=tyytyväinen.

Yleisesti henkilöstö oli tyytyväinen viestintään omassa projektissa (keskiarvo 4.0), mutta tyytymätön viestintään TITU:ssa (keskiarvo 2.3). Vastaajien kesken löytyi kuitenkin eroja, joita esitellään myöhemmin.

Vapaaseen sanaan, jossa vastaaja sai mainita jotakin TITU:n sisäisestä viestinnästä, ei tullut juurikaan vastauksia. Ainoat vastaukset olivat lähinnä: ”hyvä että näitä asioita mietitään ja viestintää kehitetään”.

## Henkilöstöstä löytyvät erot

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kannalta tärkeimmät henkilöstöstä löytyneet erot. Tässä ei käsitellä taustatietojen mukaan löytyneitä eroja, koska ne eivät ole tutkimuksen kannalta oleellisia. Taustatietojen merkitykseen voi tarkemmin tutustua pro gradu -työssä (Joensuu 2001).

Kartoituksen tarve todettiin alun perin sen takia, että ajateltiin TITU:ssa olevan hyvin erilaisia tiedontarpeita ja erilaisia vajeita. Kartoituksella haluttiin selvittää, pitääkö tämä paikkansa ja millaisten tietosisältöjen ja kanavien suhteen titulaiset eroavat toisistaan. Paajanen (1996) on jakanut ihmiset neljään eri ryhmään sen perusteella miten he saavat ja haluavat tietoa. Kuvio 7 näyttää Paajasen jakaman nelikentän.

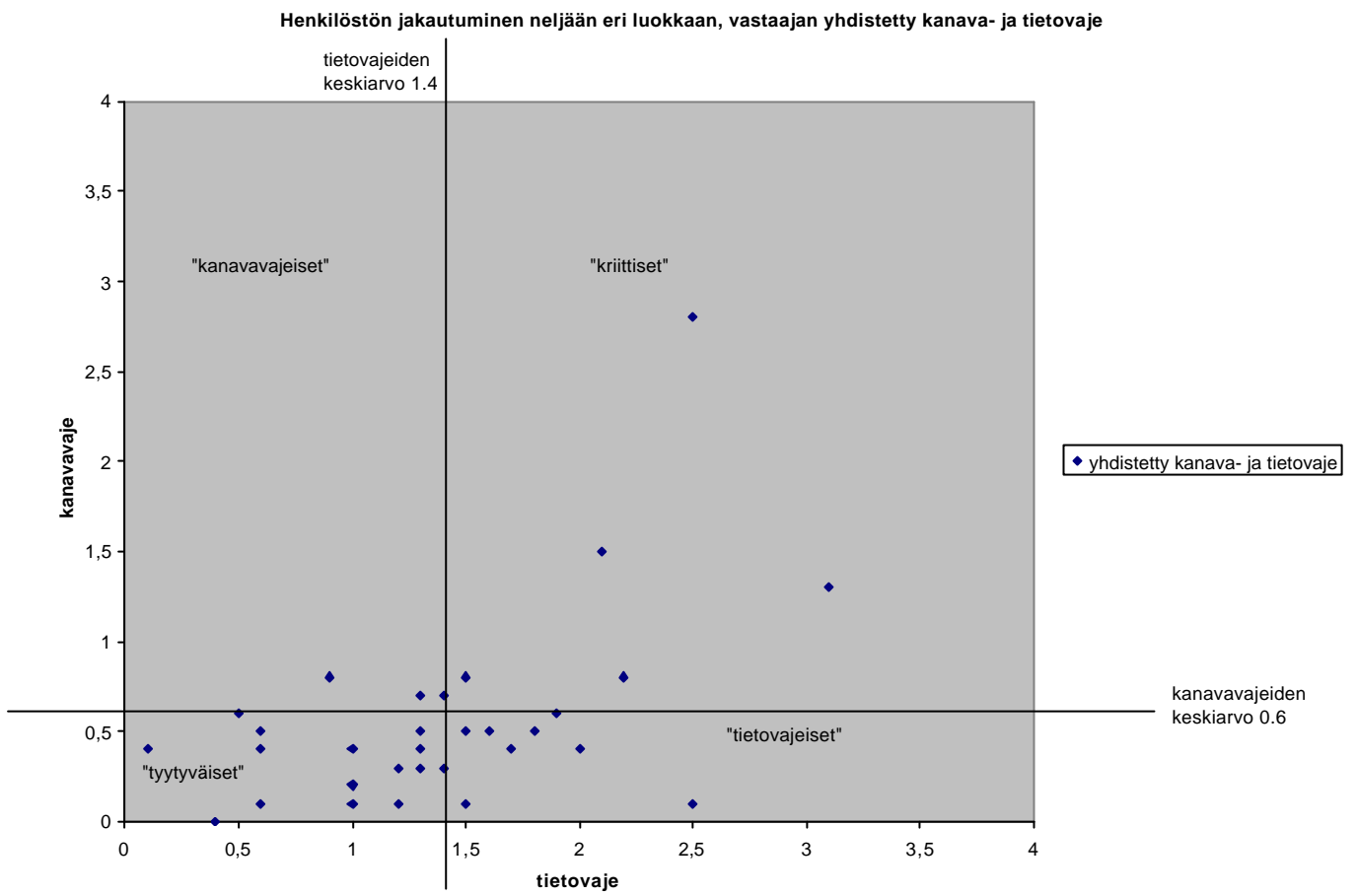
	Haluaa tietoa	
	+	-
Saa tietoa	+	-
+	A	B
-	C	D

KUVIO 7 Paajasen (1996) nelikenttä.

A-tyyppi haluaa paljon tietoa ja myös saa paljon tietoa. Titulaisista tällaisia oli tietosisältöjen kohdalla 42% (13 henkilöä). Kanavien kohdalla A-tyyppejä oli 77% (24 henkilöä) vastanneista. B-tyyppi saa paljon tietoa, mutta haluaa sitä vähän. B-tyyppiä ei löytynyt titulaisista yhtään. C-tyyppi haluaisi tietoa paljon, mutta saa sitä vähän. C-tyyppejä oli titulaisista tietosisältöjen kohdalla 58 % (18 henkilöä) ja kanavien kohdalla 19% (6 henkilöä). D-tyyppi taas haluaa tietoa vähän ja myös saa

tietoa vähän. D-tyyppejä ei löytynyt titulaisista muuta kuin yksi henkilö kanavien kohdalla (3%). Vastauksissa skaala oli 1-5 (1=vähän, 5=paljon), jolloin vastaus 3 on keskimääräinen. Tällöin työntekijän on katsottu saavan/haluavan paljon tietoa, kun hänen vastaustensa keskiarvo on ollut yli 3 ja vähän jos se on ollut alle 3.

Titulaisista löytyi siis kahdenlaisia työntekijöitä; niitä, jotka saivat paljon tietoa ja niitä, jotka saivat vähän tietoa. Halussa saada tietoa ei eroja ollut. On kuitenkin muistettava, että tyypittely ei huomioi vajeita. Tyypiltä A voi löytyä tieto- tai kanavavajeita, vaikka hän saisikin keskimääräistä enemmän tietoa. Joissakin asioissa henkilö voi haluta tietoa 5:n arvoisesti ja saada sitä 3,4:n arvoisesti – tällöin vaje olisi kuitenkin jo 1,6, mikä on aika suuri. Tämän vuoksi olen itse jaotellut titulaiset toisella tavalla Paajasen (1996) luokituksesta poiketen vajeiden perusteella neljään luokkaan. Ensimmäisen luokan muodostavat tyytyväiset eli ne ihmiset, jotka eivät koe juurikaan kanava- eikä tietovajeita. Toisen luokan muodostavat tietovajeiset. Tietovajeisilla on suuri tietovaje, mutta pieni kanavavaje. Kolmannen luokan muodostavat kanavavajeiset, joilla on suuri kanavavaje, mutta pieni tietovaje. Neljänteen luokkaan kuuluvat kriittiset, joilla on suuri tieto- ja kanavavaje. Pieni ja suuri on jaoteltu kaikkien titulaisten keskiarvojen perusteella eli pieni vaje tarkoittaa suhteellisesti pientä vajetta titulaisten keskuudessa – ei niinkään yleisesti ajateltuna. Kaikkien titulaisten kanavavajeen keskiarvo oli 0.6, joten suuri kanavavaje on sen yli menevät vajeet. Kaikkien titulaisten tietovajeen keskiarvo taas oli 1.4, jolloin sen yli menevät tietovajeet katsotaan titulaisten keskuudessa suureksi. Jos vastaajan vajeiden keskiarvo on sama kuin titulaisten vajeiden keskiarvo, on kyseisen vastaajan vaje katsottu myös suureksi. Esimerkiksi tietovajeen keskiarvolla 1.4 on vastaaja luokiteltu tietovajeisten ryhmään (edellyttäen, että kanavavaje on ollut alle 0.6). Tällainen jaottelu tuo esille titulaisten erot. On kuitenkin muistettava, että kanavavajeet ovat TITUssa suhteellisen pienet (keskiarvo 0.6) ja vastaavasti tietovajeet suuret (keskiarvo 1.4), mikä kannattaa pitää mielessä johtopäätöksiä tehdessä. Kuvio 8 osoittaa titulaisten jakautumisen neljään eri luokkaan. Kaaviossa vaaka-akseli kuvaa tietovajetta ja pystyakseli kanavavajetta. Esimerkiksi vastaajan numero 2 koordinaatit ovat tällöin (0.4 (tietovaje), 0.0 (kanavavaje)).



KUVIO 8 Henkilöstön jakautuminen tieto- ja kanavavajeiden suhteen.

Suurimmat luokat ovat tyytyväiset (42 %, 13 vastaajaa) ja tietovajeiset (26%, 8 vastaajaa). Kriittisiin kuuluu titulaisista 23% eli 7 vastaajaa ja kanavavajeisiin 10% eli 3 vastaajaa. Kanavavajeisten ryhmä on hyvin pieni ja heidän vastauksensa ovat yleensä lähellä tyytyväisten vastauksia. Kriittisten ja tietovajeisten vastaukset ovat taas tietosisältöjen kohdalla hyvin samantapaiset, mutta kriittiset kokevat enemmän kanavavajetta kuin tietovajeiset. Eri ryhmiin kuului niin projektipäälliköitä kuin suunnittelijoita ja muita työntekijöitä; myöskään osaamisalueella, sukupuolella tai työssäoloajalla ei ollut yhteyttä ryhmiin jakautumisen kanssa.

Kriittiset eroavat muista huomattavasti suurempien tietovajeiden suhteen. He kokevat suurempaa tietovajetta muiden projektien sisällön (vaje 2.7) ja toteuttajien (vaje 2.4) sekä vapaa-ajan toiminnan suhteen (vaje 2.7). Kriittiset ja tietovajeiset kokevat yhdessä taas suurempia vajeita kuin muut ryhmät kohdissa muiden projektien eteneminen, henkilöstövalinnat, titulaisten työtehtävät, laitteistot, tilat, strategia ja visio. Esimerkiksi tiloja koskevan tiedon kohdalla kriittiset ja tietovajeiset kokevat vajetta, kun taas muut ryhmät kokevat tietotulvaa (ns. positiivinen vaje). Samoin henkilöstövalintojen kohdalla ryhmät poikkeavat toisistaan huomattavasti; kriittisillä vaje on 2.3, tietovajeisilla 2.6, kun taas kanavavajeisilla se on 0.0 ja tyytyväisillä 0.6.

Kriittiset kokevat myös huomattavasti suurempaa kanavavajetta kuin muut ryhmät henkilöstökokouksen (vaje 2.0) ja työtovereiden suhteen (vaje 1.1, muilla lähellä 0). Kanavavajeiset kokevat taas suurempaa vajetta kuin muut oman projektipäällikön suhteen (vaje 2.0). Tässä on kuitenkin huomattava, että kyseessä on vain yksi vastaus – muut kanavavajeiset eivät olleet vastanneet kysymykseen. Yhdessä kriittisten kanssa kanavavajeiset kokevat suurempaa vajetta kuin muut sähköpostilistan kohdalla (kriittisillä vaje 1.4, kanavavajeisilla 1.0, tietovajeisilla 0.0 ja tyytyväisillä 0.1)). Lisäksi kriittiset ja tietovajeiset kokevat muita suurempaa vajetta TITUn www-sivujen suhteen, vaikkakin vaje on myös kanavavajeisilla hieman suurempi kuin tyytyväisillä.

Erot vajeissa voivat johtua joko siitä, että toiset haluavat enemmän tietoa kuin toiset tai sitten siitä, että toiset kokevat saavansa enemmän tietoa kuin toiset. Tyytyväiset ja kanavavajeiset kokevat saavansa enemmän tietoa vetäjäryhmän päätöksistä, henkilöstövalinnoista, laitteistoista, tiloista ja strategiasta kuin kriittiset ja tietovajeiset, jotka kokevat saavansa samoista asioista tietoa suhteellisen vähän. On muistettava, että kyse ei ole välttämättä todellisesta tiedon saannin määrästä vaan vastaajan omasta kokemuksesta. Toiselle riittävä määrä on toiselle liian vähän. Kriittiset ja tietovajeiset myös haluavat enemmän tietoa henkilöstövalinnoista, titulaisten työtehtävistä ja vapaa-ajan toiminnasta kuin kanavavajeiset ja tyytyväiset. Voisi sanoa, että kriittiset ja tietovajeiset ovat enemmän kiinnostuneita muista titulaisista ja sosiaalistumisesta.

Kanavavajeiset ja tietovajeiset ovat hieman tyytyväisempiä viestintään omassa projektissa kuin tyytyväiset ja kriittiset (keskiarvot: kanavavajeiset 4.7, tietovajeiset 4.7, tyytyväiset 3.8, kriittiset 3.7). Jako toimiikin paremmin kysyttäessä tyytyväisyyttä viestintään TITU:ssa, jolloin kriittiset (keskiarvo 1.9) ja tietovajeiset (keskiarvo 2.1) ovat tyytymättömpämpiä kuin kanavavajeiset (keskiarvo 3.0) tai tyytyväiset (keskiarvo 2.5). Kriittiset erottuvat molemmissa kohdissa kaikkein tyytymättöminä.

Tarkemmat analyysit ja tilastolliset testit ryhmien välillä löytyvät pro gradu -työstä (Joensuu 2001). Tässä esiteltiin tärkeimmät tulokset ja ryhmäjako arvotutkimuksen suorittamiseksi.



## 2.5 Tutkimuksen tulokset: arvot viestintävajeiden taustalla

Arvotutkimuksen tulokset analysoitiin ryhmittäin, koska tarkoituksena oli saada selville eroavatko arvot ryhmien tyytyväiset ja viestintävajeiset välillä. Tyytyväisiin laskettiin kuuluvaksi ne, joilla ei ollut ollenkaan vajeita henkilöstön keskiarvoon nähden sekä ne, joilla oli henkilöstön keskiarvoon nähden hieman suuremmat kanavavajeet. Tämä johtui siitä, että TITU:ssa kanavavajeita ei käytännössä löytynyt (keskiarvo 0.6 kaikkien kanavien suhteen), joten heidät voidaan katsoa yleisesti tyytyväisiksi. Viestintävajeisten ryhmään laskettiin kuuluvaksi ne, joilla oli titulaisten keskuudessa suuri kanava- ja tietovaje sekä ne, joilla oli suuri tietovaje. Alkuperäisestä ryhmittelystä (tyytyväiset, kanavavajeiset, tietovajeiset ja kriittiset) ryhmät muodostettiin siis seuraavasti:

Ryhmä tyytyväiset: tyytyväiset ja kanavavajeiset

Ryhmä viestintävajeiset: kriittiset ja tietovajeiset

Seuraavassa esitellään tulokset ryhmittäin tietosisältöjen ja kanavien suhteen.

### Tietosisältöihin liittyvät arvot

#### Tyytyväiset

Attribuutit olivat tietosisällöissä oma projekti, oma työ, ajankohtaiset asiat, resurssit, TITU:n henkilöstö, muut projektit, suunnitelmat, strategiset asiat, päätökset ja vapaa-ajan toiminta.

*Omasta projektista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Työn parempi hoitaminen, odotusten täyttäminen, ammattitaidon kehittyminen, osaa toimia oikein, pystyy palvelemaan sidosryhmiä, ristiriitojen välttäminen, pystyy suunnittelemaan, projektin hallinta, kommunikointi, työn jatkuvuus, rahoituksen ja yhteistyön jatkuminen asiakkaiden kanssa, pystyy pitkäjänteiseen tutkimustyöhön, paremmat päätökset, oikein suuntautuminen (oman osaamisen, aktiivisuuden ja työn), helpompi toimia, tavoitteiden toteutuminen, omien aikataulujen mukauttaminen, oppiminen, kontaktien kasvaminen, reagoimaan pystyminen, tietää onko TITU:ssa itselle paikkaa.

*Omasta projektista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Onnellisuus, itsensä kehittämisen, rauha, turvallisuus, tuloksellisuus, oppiminen, oma kunnianhimo, itsetunto, sitoutuminen.

Omasta työstä saatu tieto johti samoihin seurauksiin ja arvoihin kun omasta projektista saatu tieto.

*Ajankohtaisista asioista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Työn parempi hoitaminen, odotusten täyttäminen, osaa toimia oikein, sidosryhmien palveleminen, pystyy suunnittelemaan, projektin hallinta, kommunikointi, työn jatkuvuus, rahoituksen ja yhteistyön jatkuminen asiakkaiden suhteen, pitkäjänteinen tutkimustyö, paremmat päätökset, oikein suuntautuminen, helpompi toimia, pystyy reagoimaan.

*Ajankohtaisista asioista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Rauha, turvallisuus, tuloksellisuus, oma kunnianhimo, itsetunto.

*Resursseista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Työn parempi hoitaminen, odotusten täyttäminen, osaa toimia oikein, sidosryhmien palveleminen, ristiriitojen välttäminen, pystyy suunnittelemaan, projektin hallinta, kommunikointi, työn jatkuvuus, rahoitus ja yhteistyö jatkuu, pitkäjänteinen tutkimustyö, paremmat päätökset, oikein suuntautuminen, helpompi toimia, pystyy reagoimaan.

*Resursseista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Rauha, turvallisuus, motivaatio.

*TITUn henkilöstöstä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Työn parempi hoitaminen, odotusten täyttäminen, ammattitaidon kehittyminen, avunsaanti, tiedon kumuloituminen, kontaktien kasvaminen.

*TITUn henkilöstöstä saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Tuloksellisuus, tehokkuus, viihtyvyys, sosiaalisuus, motivaatio.

*Muista projekteista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Työn parempi hoitaminen, odotusten täyttäminen, ammattitaidon kehittyminen, avunsaanti, sidosryhmien palveleminen, omaan työhön käytettävän ajan väheneminen, kommunikointi, työn jatkuvuus, oikein suuntautuminen, tiedon kumuloituminen, tietää onko TITU:ssa itselle paikkaa, oppiminen.

*Muista projekteista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Tuloksellisuus, tehokkuus, oma kunnianhimo, itsetunto, sosiaalisuus, sitoutuminen.

*Suunnitelmista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Työn parempi hoitaminen, ammattitaidon kehittyminen, omaan työhön käytettävän ajan väheneminen, työn jatkuvuus, rahoituksen ja yhteistyön jatkuminen asiakkaiden kanssa, pitkäjänteinen tutkimustyö, oikein suuntautuminen, stressi, tavoitteet toteutuu, tietää onko itselle paikkaa TITU:ssa.

*Suunnitelmista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Onnellisuus, itsensä kehittäminen, tuloksellisuus, TITU:n kehittyminen, sitoutuminen.

*Strategisista asioista (strategia, visio, missio) saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Omaan työhön käytettävän ajan väheneminen, rahoituksen ja yhteistyön jatkuminen asiakkaiden kanssa, pitkäjänteinen tutkimustyö, oikein suuntautuminen, stressi, tavoitteiden toteutuminen.

*Strategisista asioista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Tuloksellisuus, TITU:n kehittyminen, oma kunnianhimo, itsetunto.

*Päätöksistä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Työn parempi hoitaminen, odotusten täyttäminen, osaa toimia oikein, sidosryhmien palveleminen, omaan työhön käytettävän ajan väheneminen, suunnittelemaan pystyminen, projektin hallinta, kommunikointi, työn jatkuvuus, rahoituksen ja yhteistyön jatkuminen asiakkaiden kanssa, pitkäjänteinen tutkimustyö, paremmat päätökset, oikein suuntautuminen, tietää onko itselle TITU:ssa paikkaa.

*Päätöksistä saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Rauha, turvallisuus, oma kunnianhimo, itsetunto, motivaatio, sitoutuminen.

*Vapaa-ajan toiminnasta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Kommunikointi, tiedon kumuloituminen.

*Vapaa-ajan toiminnasta saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Itsensä kehittäminen, sosiaalisuus, motivaatio.

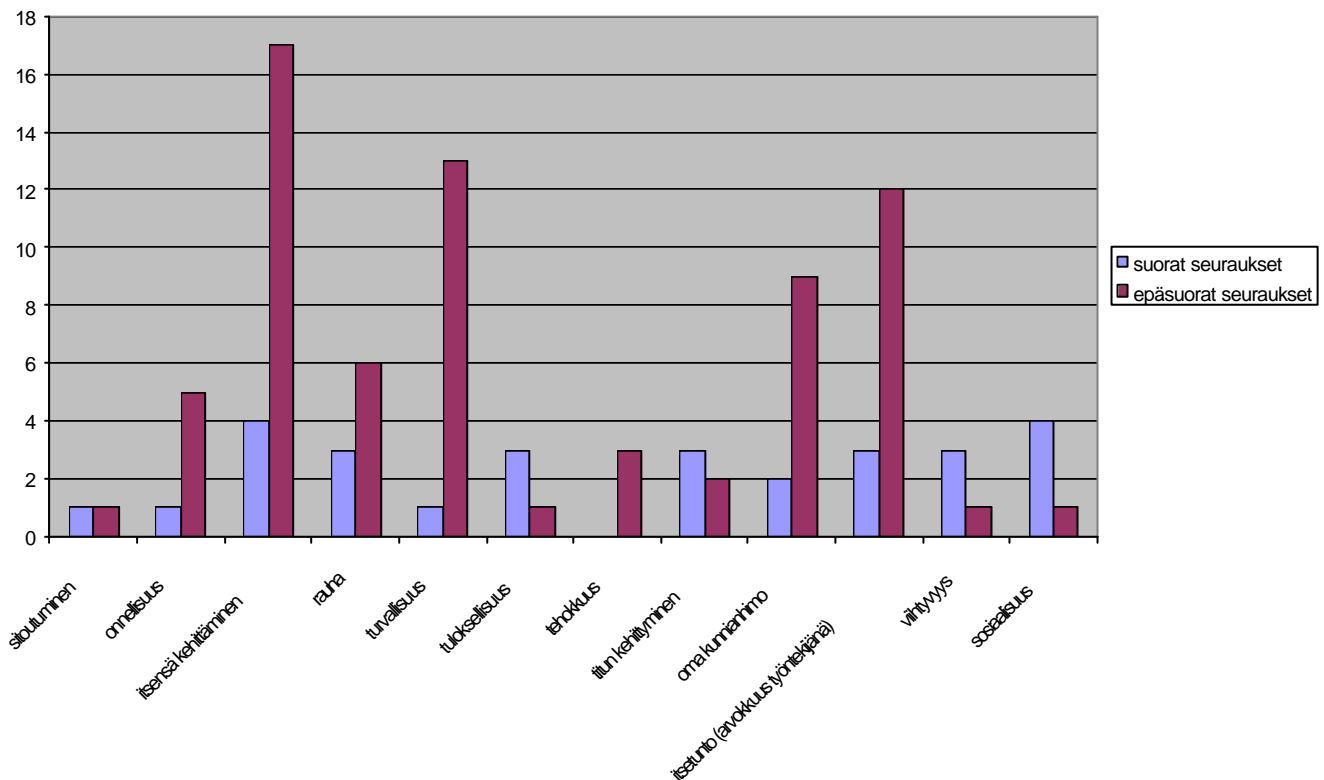
Tiivistetysti tyytyväiset uskoivat eri tietosisällöistä saatavan tiedon johtavan työn parempaan hoitamiseen, odotusten täyttämiseen, ammattitaidon kehittymiseen, oikein toimimiseen, avunsaantiin, sidosryhmien palvelemiseen, oman työn tekemiseen käytettävän ajan vähenemiseen, ristiriitojen välttämiseen, suunnittelemaan pystymiseen, projektin hallintaan, kommunikointiin, työn jatkuvuuteen, rahoituksen ja yhteistyön jatkumiseen asiakkaiden kanssa, pitkäjänteiseen tutkimustyöhön, parempiin päätöksiin, oman osaamisen oikein suuntaamiseen, toiminnan helpottumiseen, stressiin, tavoitteiden toteutumiseen, tiedon kumuloitumiseen, omien aikataulujen mukauttamiseen, tietämiseen siitä,

onko TITU:ssa itselle paikkaa tulevaisuudessa, oppimiseen, kontaktien kasvamiseen ja reagoimaan pystymiseen.

Tietosisällöistä saatu tieto johti joko seurausten kautta tai suoraan arvoihin onnellisuus, itsensä kehittäminen, rauha, turvallisuus, tuloksellisuus, tehokkuus, TITU:n kehittyminen, oma kunnianhimo, itsetunto, viihtyvyys, sosiaalisuus, motivaatio ja sitoutuminen.

Toiset seuraukset ja arvot mainittiin useammin kuin toiset. Tällöin on tärkeää erottaa, mitkä seurauksista ja arvoista ovat hallitsevimmat ajattelussa. Tämän vuoksi kaikki suorat seuraukset laskettiin yhteen ja epäsuorat seuraukset laskettiin yhteen. Yhteen laskemalla löydetään tärkeimmät ja pisimmät merkitysketjut. Pitkät merkitysketjut ovat analysointivaiheessa tärkeä löytää (Valette-Florence & Rapacchi, 1991). Erityisen mielenkiintoista on arvojen tarkastelu. Kuvio 9 osoittaa kuinka usein jokin attribuutti tai seuraus johti arvoon suorasti ja epäsuorasti.

tyytyväisten mainitsemat tietosisältöihin liittyvät arvot



KUVIO 9 Tyytyväisten tietosisältöihin liittämät arvot.

Kuvio 9 osoittaa, että useimmiten tyytyväisten ajattelun taustalla olivat arvot itsensä kehittäminen, turvallisuus, oma kunnianhimo ja itsetunto. Myös rauha ja onnellisuus mainittiin usein. Kuvio 10 esittää arvokarttaa, jossa näkyvät miten seuraukset johtivat attribuuteista arvotasolle.



Arvokartta osoittaa, että esimerkiksi omasta työstä ja projektista saatu tieto johti oppimiseen, oppiminen johti ammattitaidon kehittymiseen ja ammattitaidon kehittyminen johti lopulta arvoon itsensä kehittäminen.

### Viestintävajeiset

Attribuutit olivat tietosisällöissä oma projekti, oma työ, ajankohtaiset asiat, resurssit, TITU:n henkilöstö, muut projektit, suunnitelmat, strategiset asiat, päätökset ja vapaa-ajan toiminta.

*Omasta projektista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Perusta omalle työlle, projektin onnistuminen, kokonaisuuden hahmottaminen.

*Omasta projektista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Sitoutuminen, itsetunto.

*Omasta työstä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Perusta omalle työlle, projektin onnistuminen.

*Omasta työstä saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Sitoutuminen, itsetunto, itsensä kehittäminen.

*Ajankohtaisista asioista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Perusta omalle työlle, pystyy suunnittelemaan, työn parempi hoitaminen, tuntee ihmisiä, avunsaanti, yhteistyö, tuntee olevansa osa TITU:a, mahdollisimman moni voi osallistua tapahtumiin, yhteisön jäsenenä toimiminen, paremmat vaihtoehdot, kaikkien hyvinvointi.

*Ajankohtaisista asioista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Toisten edestä toimiminen, utilitarismi, demokratia, sitoutuminen, TITU:n kehittyminen, vaikuttaminen, viihtyvyys.

*Resursseista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Perusta omalle työlle.

Resursseista saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

*TITU:n henkilöstöstä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Sidosryhmien palveleminen, projektin onnistuminen, tuntee ihmisiä, keskustelu lisääntyy, avunsaanti, ei näytä tyhmältä, yhteistyö, kokonaisuuden hahmottaminen.

*TITU:n henkilöstöstä saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Sitoutuminen, viihtyvyys, yhteisöllisyys, työmotivaatio.

*Muista projekteista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Sidosryhmien palveleminen, kehittäminen strategian suuntaisesti, ei tuhlaata resursseja, avunsaanti, piilotietämyksen kertyminen, ei näytä tyhmältä, yhteistyö, tuntee olevansa osa TITU:a, TITU pysyy pystyssä.

*Muista projekteista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

TITU:n kehittyminen, viihtyvyys, turvallisuus, itsensä kehittäminen.

*Suunnitelmista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Pystyy suunnittelemaan, kokonaisuuden hahmottaminen, tuntee olevansa osa TITU:a, kaikkien hyvinvointi.

*Suunnitelmista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Sitoutuminen, TITU:n kehittyminen, pystyy vaikuttaminen, yhteisöllisyys, turvallisuus.

*Strategisista asioista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Perusta omalle työlle, sidosryhmien palvelu, kehittäminen strategian suuntaisesti, ei tuhlaata resursseja, pystyy suunnittelemaan, työn parempi hoitaminen, yhteistyö, kokonaisuuden hahmottaminen, tuntee olevansa osa TITU:a.

*Strategisista asioista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Toisten edestä toimiminen, sitoutuminen, TITU:n kehittyminen, vaikuttaminen, viihtyvyys, yhteisöllisyys, turvallisuus.

*Päätöksistä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Perusta omalle työlle, tuntee olevansa osa TITU:a.

*Päätöksistä saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Sitoutuminen, TITU:n kehittyminen, vaikuttaminen, yhteisöllisyys.

*Vapaa-ajan toiminnasta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Tuntee ihmisiä, keskustelu lisääntyy, piilotietämyksen kertyminen, yhteistyö, tiedon kollektiivisuus.

*Vapaa-ajan toiminnasta saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Sitoutuminen, TITU:n kehittyminen, viihtyvyys, yhteisöllisyys, työmotivaatio.

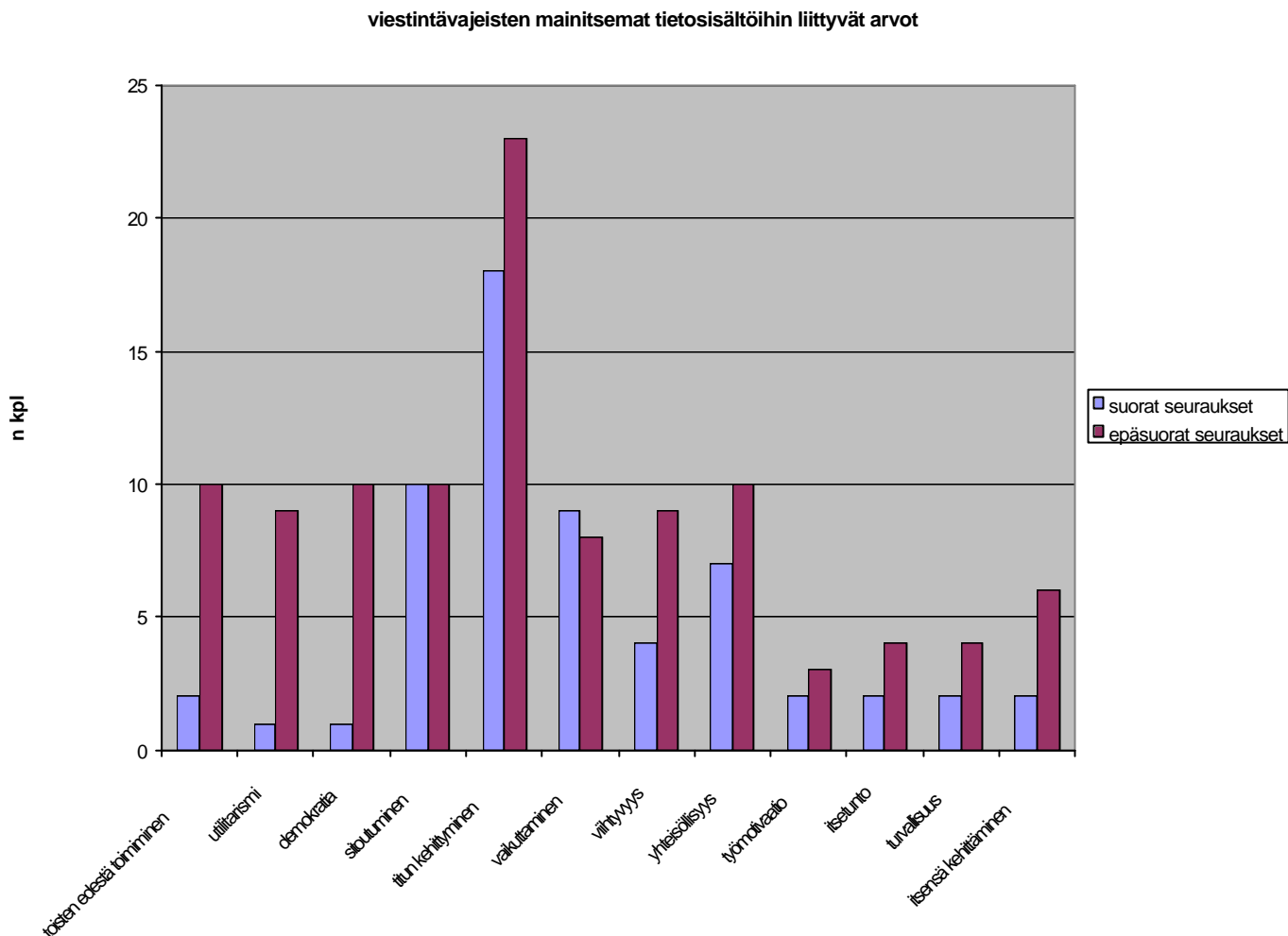
Tiivistetysti viestintävajeiset uskoivat eri tietosisällöistä saatavan tiedon johtavan perustan saamiseen omalle työlle, sidosryhmien palvelemiseen, strategian suuntaiseen kehittämiseen, resurssien järkevään käyttöön, suunnittelemaan pystymiseen, työn parempaan hoitamiseen, ihmisten tuntemiseen, keskustelun lisääntymiseen, avunsaantiin, piilotietämyksen kertymiseen, siihen ettei näytä



tyhmältä, yhteistyöhön, kokonaisuuden hahmottamiseen, itsensä tuntemiseen osaksi TITU:a, TITU:n pystyssä pysymiseen, mahdollisimman monen osallistumiseen, yhteisön jäsenenä toimimiseen, parempiin vaihtoehtoihin, kaikkien hyvinvointiin ja tiedon kollektiivisuuteen.

Viestintävajeiset uskoivat tietosisällöistä saadun tiedon johtavan arvoihin toisten edestä toimiminen, utilitarismi, demokratia, sitoutuminen, TITU:n kehittyminen, vaikuttaminen, viihtyvyys, yhteisöllisyys, työmotivaatio, itsetunto, turvallisuus ja itsensä kehittäminen.

Viestintävajeiset mainitsivat erilaisia arvoja kuin tyytyväiset. Lisäksi molempien ryhmien mainitsemien arvojen kohdalla painottuminen erosi suuresti. Kuvio 11 osoittaa kuinka usein jokin attribuutti tai seuraus johti arvoon suorasti ja epäsuorasti. Toisin sanoen kaaviosta näkee, mitkä arvot olivat hallitsevimmat viestintävajeisten ajattelun taustalla.



KUVIO 11 Viestintävajeisten tietosisältöihin liittämät arvot.

Kuviosta näkee, että hallitsevin arvoista oli TITU:n kehittyminen. Myös sitoutuminen, yhteisöllisyys ja vaikuttaminen koettiin erityisen tärkeänä samoin kuin toisten edestä toimiminen ja demokratia. Myös utilitarismia ja viihtyvyyttä pidettiin tärkeänä. Toisaalta taas itsensä kehittäminen, itsetunto, turvallisuus ja työmotivaatio eivät olleet kovin hallitsevia arvoja.

Kuvio 12 osoittaa arvokartan avulla miten attribuutit johtivat arvoihin.



Kartta osoittaa nuolien avulla miten seuraukset etenivät. Esimerkiksi suunnitelmista saatu tieto johti siihen, että tuntee olevansa osa TITU:a. Tämä taas johti arvoon yhteisöllisyys.

## **Kanaviin liittyvät arvot**

### Tyytyväiset

Kanaviin liittyvät attribuutit olivat työtoverit, TITU Online, lähin esimies, Lotus Notesin keskustelualue, sähköpostilista, kokoukset, TITU:n www-sivut, ilmoitustaulu ja huhut.

*Työtovereilta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*  
Työn parempi hoitaminen, näkemysten jakaminen, nopeus.

*Työtovereilta saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*  
Mukavuus, motivaatio.

*TITU Onlinesta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*  
Pystyy tarkistamaan tiedon myöhemmin, työn parempi hoitaminen, ymmärtäminen, välttää turhautumisen, aikaan ja paikkaan sitoutumattomuus, nopeus.

*TITU Onlinesta saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*  
Tyytyväisyys.

*Lähimmältä esimieheltä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*  
Pystyy tarkistamaan, työn parempi hoitaminen, näkemysten jakaminen, nopeus.

*Lähimmältä esimieheltä saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*  
Sosiaalisuus, itsensä kehittäminen, motivaatio.

*Notesin keskustelualueen kautta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*  
Pystyy tarkistamaan tiedon myöhemmin, parempi käsitys asioista, työn parempi hoitaminen.

Notesin keskustelualueen kautta saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

*Sähköpostilistalta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*  
Pystyy tarkistamaan tiedon myöhemmin, työn parempi hoitaminen, välttää turhautumisen, aikaan ja paikkaan sitoutumattomuus.

Sähköpostilistalta saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

*Kokousten kautta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Työn parempi hoitaminen, näkemysten jakaminen, paremmat päätökset, ymmärtäminen, nopeus.

*Kokousten kautta saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Mukavuus, sosiaalisuus, tuloksellisuus, itsensä kehittäminen, tyytyväisyys, motivaatio.

*TITU:n www-sivuilta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Työn parempi hoitaminen, aikaan ja paikkaan sitoutumattomuus.

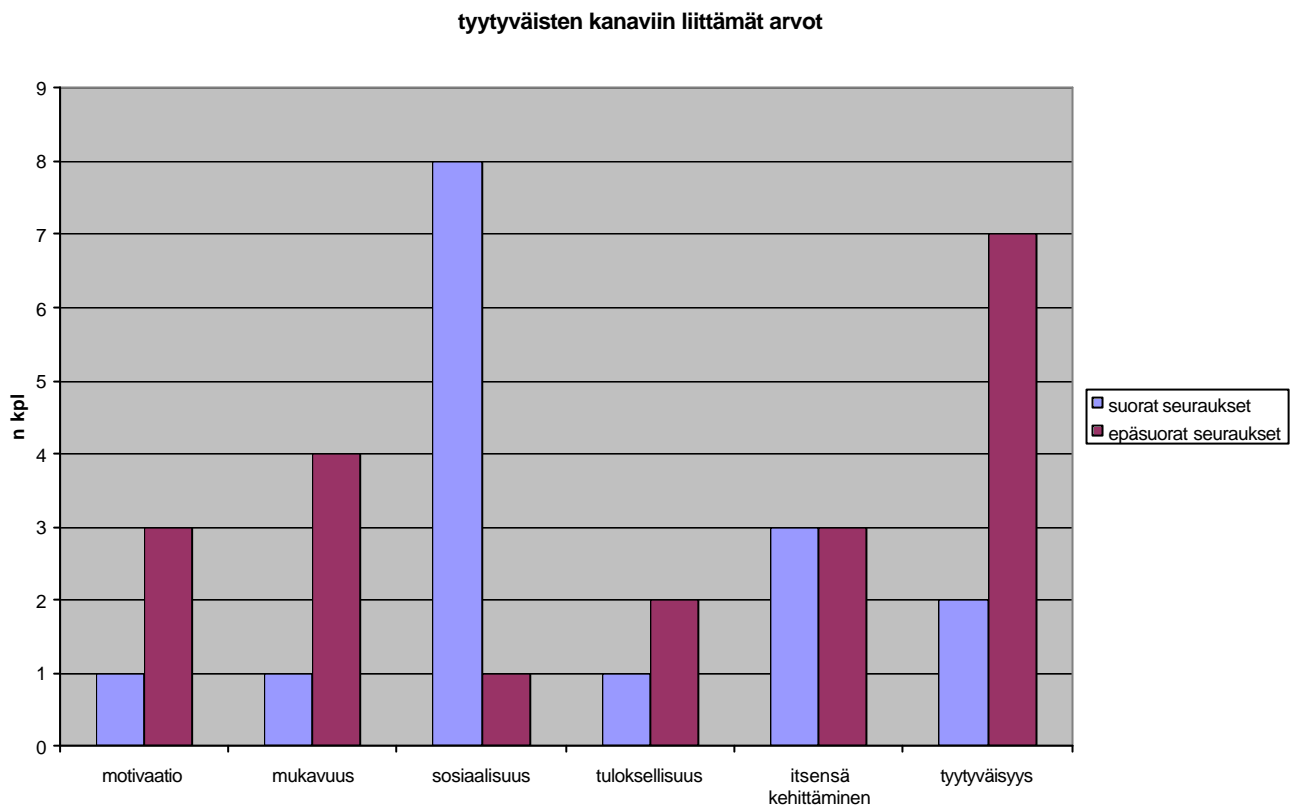
TITU:n www-sivuilta saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

Ilmoitustaululta ei kukaan hakenut tietoa eikä kokenut sieltä mitään saavansa. Samoin huhut koettiin ainoastaan epäluotettaviksi eikä niitä ajateltu informaatiokanavana. Haastateltavat eivät siis halunneet käsitellä ilmoitustaulua ja huhuja kanavana.

Tiivistetysti tyytyväiset uskoivat eri kanavista saadun tiedon johtavan mahdollisuuteen tarkistaa tieto, paremman käsityksen saamiseen asioista, työn parempaan hoitamiseen, näkemysten jakamiseen, parempiin päätöksiin, toisten ymmärtämiseen, nopeuteen, turhautumisen välttämiseen, aikaan ja paikkaan sitoutumattomuuteen.

Tyytyväiset uskoivat kanavista saadun tiedon johtavan suoraan tai epäsuoraan seurausten kautta arvoihin sosiaalisuus, tuloksellisuus, itsensä kehittäminen, tyytyväisyys, motivaatio ja mukavuus.

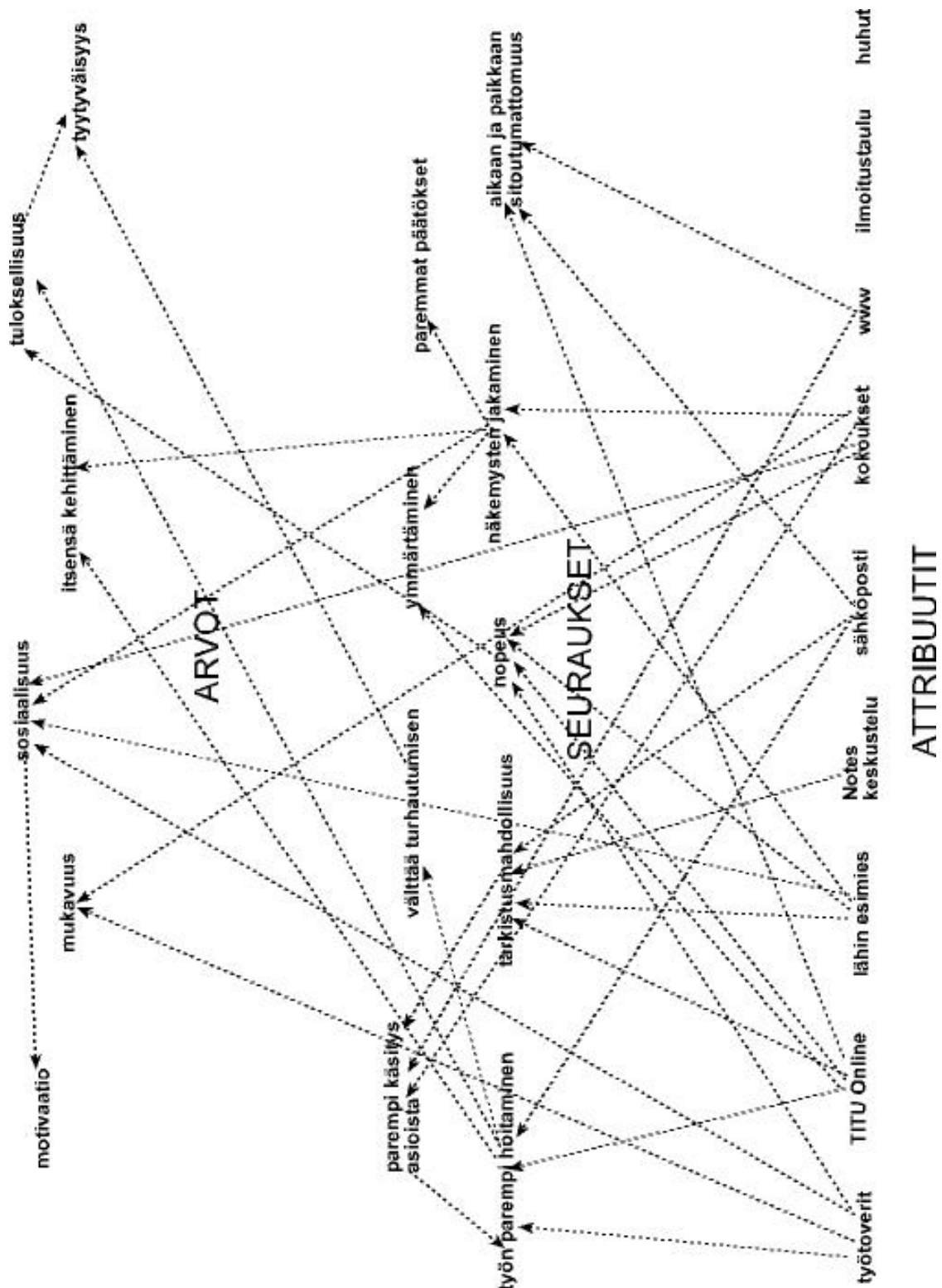
Kuvio 13 kuvaa mitkä arvot olivat useimmin seurausten ja attribuuttien taustalla.



KUVIO 13 Tyytyväisten kanaviin liittämät arvot.

Niin kuin kaaviosta voidaan huomata tyytyväisten hallitsevimpiä arvoja olivat sosiaalisuus, tyytyväisyys, mukavuus ja itsensä kehittäminen.

Kuvio 14 osoittaa miten attribuuteista päästiin seurausten kautta arvotasolle.



KUVIO 14 Tyytyväisten arvokartta kanavien suhteen.

Kuviosta näkee, että esimerkiksi TITU Onlinen kautta saatu tieto johti siihen, että tieto voitiin tarkistaa myöhemmin. Mahdollisuus tarkistaa tieto johti taas paremman käsityksen saamiseen asioista. Paremman käsityksen saaminen asioista johti työn parempaan hoitamiseen, joka taas johti tuloksellisuuteen ja itsensä kehittämiseen. Tuloksellisuus taas johti tyytyväisyyteen eli myös arvojen välillä oli seuraussuhteita.

### Viestintävajeiset

Kanaviin liittyvät attribuutit olivat työtoverit, TITU Online, lähin esimies, Lotus Notesin keskustelualue, sähköpostilista, kokoukset, TITU:n www-sivut, ilmoitustaulu ja huhut.

*Työtovereilta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Keskustelu lisääntyy, toisia ymmärretään paremmin, työn parempi hoitaminen, voi tarkistaa (kysyä).

*Työtovereilta saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Yhteisöllisyys, sosiaalisuus, tasa-arvo, vaikuttaminen, TITU:n kehittyminen.

*TITU Onlinesta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Työn parempi hoitaminen, nopeus, voi tarkistaa myöhemmin, työn joustavuus.

TITU Onlinesta saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

*Lähimmältä esimieheltä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Voi tarkistaa (kysyä).

*Lähimmältä esimieheltä saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Yhteisöllisyys, sosiaalisuus.

*Notesin keskustelualueelta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Keskustelu lisääntyy, työn parempi hoitaminen, voi tarkistaa tiedon myöhemmin, toisten ymmärtäminen.

*Notesin keskustelualueelta saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Tasa-arvo, vaikuttaminen, TITU:n kehittyminen.

*Sähköpostin kautta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Nopeus, työn parempi hoitaminen, voi tarkistaa tiedon myöhemmin, työn joustavuus.

Sähköpostin kautta saatu tieto ei johtanut arvotasolle.



*Kokousten kautta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Keskustelu lisääntyy, työn parempi hoitaminen, nopeus, kaikki ovat paikalla, voi tarkistaa tiedon (kysyä), ymmärtää toisia paremmin.

*Kokousten kautta saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Yhteisöllisyys, tasa-arvo, vaikuttaminen, sitoutuminen, TITU:n kehittyminen, sosiaalisuus.

*Ilmoitustaululta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Työn parempi hoitaminen, nopeus, voi tarkistaa tiedon, työn joustavuus.

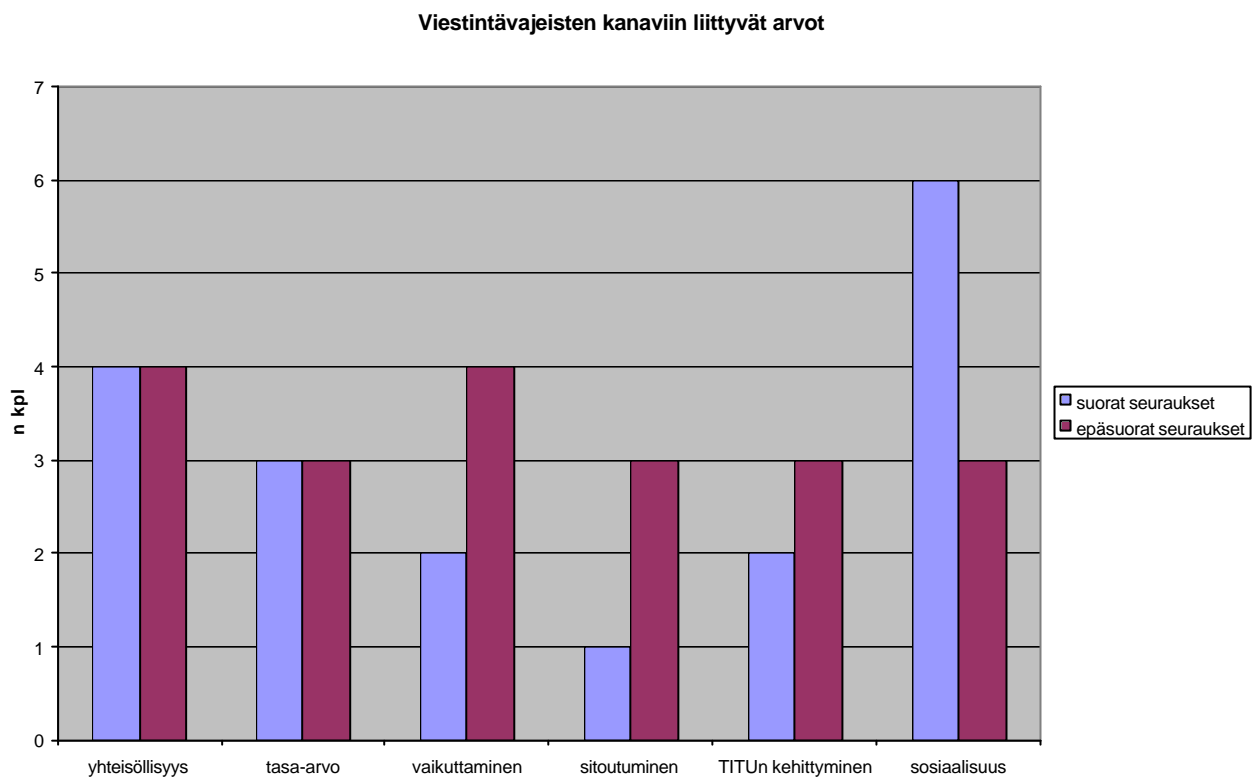
Ilmoitustaululta saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

TITU:n www-sivuja ei käytetty sisäisen tiedonkulun lähteenä vaan ne koettiin ulkoisena kanavana. Samoin huhuista ei kukaan kokenut saavansa tietoa.

Tiivistetysti viestintävajeiset uskoivat eri kanavien kautta saadun tiedon johtavan keskustelun lisääntymiseen, työn parempaan hoitamiseen, nopeuteen, kaikkien paikalla olemiseen, tiedon tarkistamiseen, työn joustavuuteen ja toisten ymmärtämiseen.

Kanavien kautta saatava tieto johti joko suorien tai epäsuorien seurausten kautta arvoihin yhteisöllisyys, tasa-arvo, vaikuttaminen, sitoutuminen, TITU:n kehittyminen ja sosiaalisuus.

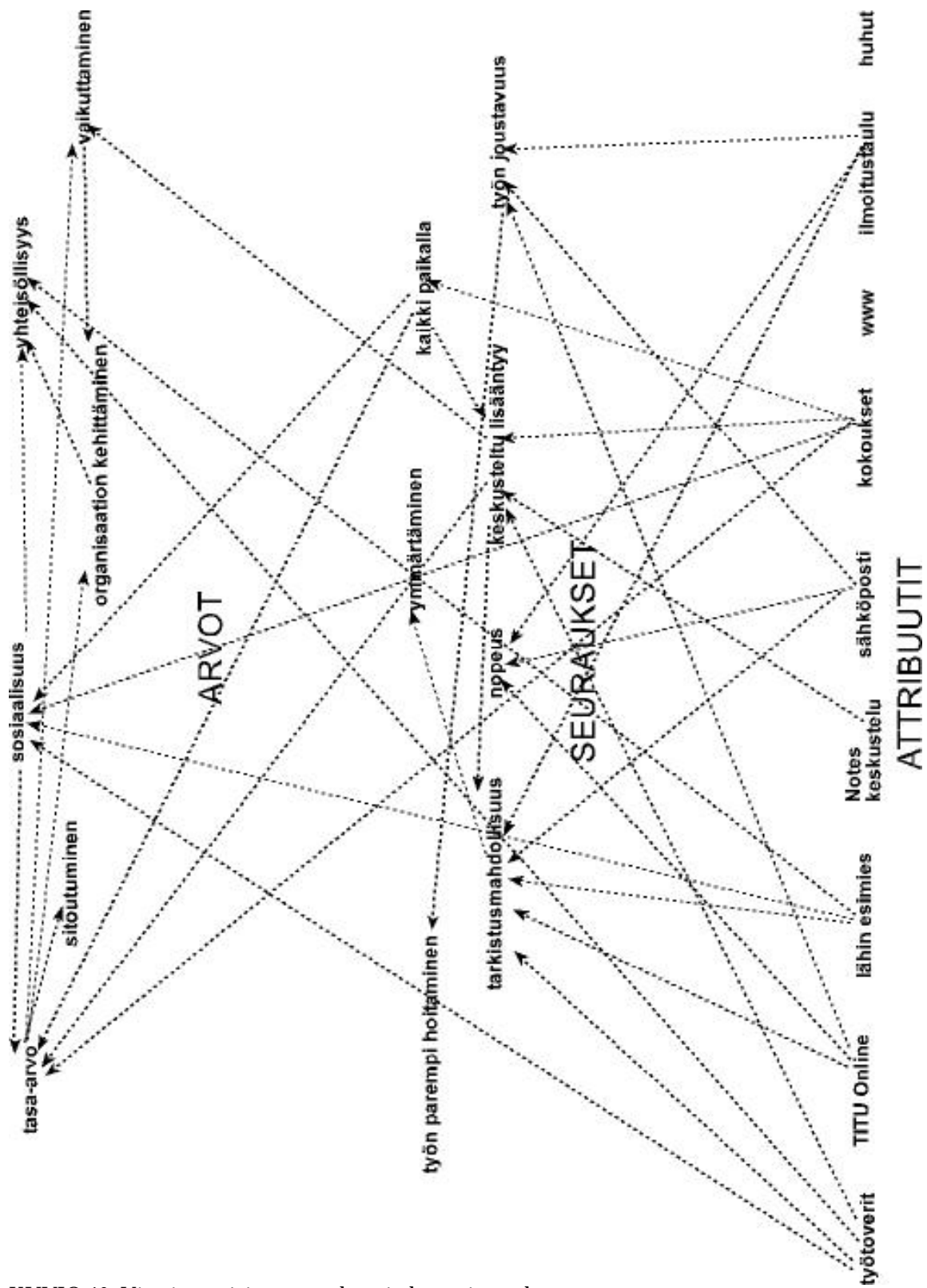
Kuvio 15 kuvaa mitkä arvot olivat useimmiten seurausten ja attribuuttien taustalla.



KUVIO 15 Viestintävajeisten kanaviin liittämät arvot.

Niin kuin kuviosta näkee, hallitsevimmat arvot viestintävajeisilla olivat sosiaalisuus, vaikuttaminen, yhteisöllisyys ja tasa-arvo.

Kuvio 16 kuvaa vielä miten attribuutit johtivat seurausten kautta arvotasolle.



KUVIO 16 Viestintäväjeisten arvokaavio kanavien suhteen.

Seurausketjut olivat useassa tapauksessa hyvinkin syvälle meneviä. Esimerkiksi kasvokkaisuviestinnän kanavista työtoverit ja kokoukset johtivat keskustelun lisääntymiseen. Keskustelun lisääntyminen taas johti tasa-arvoon ja mahdollisuuteen vaikuttaa. Tasa-arvo taas johti sitoutumiseen ja TITU:n kehittymiseen. TITU:n kehittyminen taas johti yhteisöllisyyteen. Näin ollen kaikki mainitut arvot löytyivät esimerkiksi kanavan työtoverit taustalta.

## 2.6 Johtopäätökset

Esitutkimuksessa selvitettiin yhteisössä vallitsevia viestintävajeita sekä niiden taustalla olevia arvoja. Kohdeorganisaationa oli Jyväskylän yliopiston Tietotekniikan tutkimusinstituutti eli TITU. Viestintävajeet koettiin TITU:ssa hyvin eri tavalla. Osa henkilöstöstä koki suuria vajeita niin tietosisältöjen kuin kanavien kohdalla, kun taas osa henkilöstöstä ei kokenut vajeita juuri ollenkaan. Vajetutkimuksen perusteella henkilöstö jaettiin neljään ryhmään koettujen vajeiden keskiarvojen perusteella: kriittisiin (suuri tieto- ja kanavavaje), tyytyväisiin (ei vajeita ollenkaan), kanavavajeisiin (suuri kanavavaje, ei tietovajetta) ja tietovajeisiin (suuri tietovaje, ei kanavavajetta). Kriittiset ja tietovajeiset muodostivat tarkemman analyysin perusteella viestintävajeisten ryhmän. Tyytyväiset ja kanavavajeiset muodostavat tyytyväisten ryhmän. Tämä johtui siitä, että kanavavajeita ei oikeastaan löytynyt TITU:sta. Näitä kahta ryhmää tutkittiin tarkemmin arvotutkimuksessa, koska haluttiin selvittää heijastuvatko arvot viestintävajeiden erilaiseen kokemiseen.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, miten viestintävajeet koetaan organisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa henkilöstö koki viestintävajeet monella eri tavalla. Toiset kokevat vajeita erityisesti strategian, vision ja mission suhteen, johdon viestinnän suhteen sekä henkilöstöstä ja muista projekteista saatavan tiedon suhteen. Osa henkilöstöstä taas ei koe vajeita juuri ollenkaan.

Toinen tutkimuskysymys oli, millaisia arvoja viestintävajeet eri tavalla kokevilla työntekijöillä on. Kolmannella tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää lisäksi, miten arvot heijastuvat viestintävajeiden kokemiseen. Toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen voidaan tutkimuksen perusteella vastata, että arvot heijastuvat viestintävajeiden kokemiseen. Tutkimuksessa viestintävajeisten ja tyytyväisten arvot erosivat hyvin paljon. Tyytyväisillä painottuivat itsensä kehittäminen, itsetunto ja oma kunnianhimo kun taas viestintävajeisten arvoja olivat organisaation kehittyminen, yhteisöllisyys ja vaikuttaminen. Näyttäisi siltä, että tyytyväiset ovat kiinnostuneita lähinnä omasta urastaan ja että he eivät ole niinkään sitoutuneita organisaatioon. Tyytyväisiä ei myöskään kiinnosta organisaation kehittäminen. Viestintävajeiset eivät taas ole niinkään kiinnostuneita

itsensä kehittämistä, vaan heille on tärkeämpää organisaation kehittäminen. He kokevat tärkeäksi vaikuttamisen päätöksentekoon ja suunnitelmiin ja haluavat kehittää omaa toimintaansa organisaation strategian mukaisesti. Viestintävajeiset ovat halukkaita ottamaan vastuuta organisaatiosta, kannattavat tasa-arvoa ja demokratiaa ja heille on tärkeää yhteisöllisyys sekä ryhmään kuuluminen.

Arvot näyttäisivät olevan sopusoinnussa vajetutkimuksen tulosten kanssa. Kriittisillä ja tietovajeisilla oli muita suuremmat tietovajeet strategisissa asioissa ja TITU:n organisaatiotason toiminnassa, kuten projekteissa ja henkilövalinnoissa. Koska he ovat kiinnostuneita kehittämään organisaatiota ja haluavat kokea olevansa osa yhteisöä, on ymmärrettävää, että heidän kyseisten tietosisältöjen tarpeet ovat suuremmat kuin tyytyväisten. Tyytyväisillä ei vajeita ole ja tärkeintä heille on saada tietoa omasta työstä ja projektista.

TITU:n henkilöstön arvot eroavat McDonaldin ja Gandzin (1992) löytämistä yritys-elämässä vallitsevista arvoista. Samoja arvoja ovat ainoastaan yhteistyö, kehittyminen ja tasa-arvo. Toisaalta tämä saattaa johtua mittaustavasta. McDonald ja Gandz selvittivät yritys-elämän johtajien *käsityksiä* vallitsevista arvoista, kun tässä tutkimuksessa tutkittiin henkilöstön todellisia arvoja. Amerikkalaisen ja suomalaisen kulttuurin erot saattavat heijastua myös arvoihin.

Neljäs tutkimuskysymys oli, millaisia ajatusketjuja erilaisiin sisäisen viestinnän tarpeisiin liittyy. Tähän voidaan vastata, että sisäisen viestinnän tarpeet nousevat arvoista. Työntekijät haluavat saada tietoa eri syistä – viestintävajeiset tarvitsevat tietoa voidakseen kehittää organisaatiota ja voidakseen tehdä työtään organisaation kokonaisstrategian mukaisesti. Tyytyväiset, viestintävajeettomat työntekijät haluavat tietoa voidakseen suunnata oikein omaa osaamistaan sekä voidakseen kehittää itseään.

Tulokset näyttäisivät kertovan työelämän muutoksesta. TITU:a voidaan pitää ns. postmodernina organisaatiiona, jossa painottuu projektityö, informaatioteknologiaa hyödynnetään työn tukena ja organisaatorakenne on matalahierarkkinen (Eisenberg & Goodall 1997). Toimintaa leimaa epävarmuus ja jatkuva muutos. Ryhmä ”tyytyväiset” näyttäisi myös siirtyneen työelämän uuteen sopimukseen. Työelämän uudella sopimuksella tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä ostetaan yritykseen taitojensa vuoksi ja korvataan nopeasti uudella, jos kyseiset taidot eivät ole enää oleellisia yritykselle. Toisaalta myöskään työntekijä ei enää sitoudu organisaatioon samoin kuin ennen. Lojalisuus katoaa turvallisuuden hävitessä ja työntekijöiden on kehitettävä itseään pysyäkseen markkina-arvoisina. Tästä syystä he pysyvät työpaikassa, jossa kokevat voivansa kehittyä heille tärkeissä taidoissa. Kilpailu työmarkkinoilla kasvaa ja ainoa keino selviytyä voittajana on kehittyä jatkuvasti ja hankkia taitoja, jotka pätevät alati muuttuvilla markkinoilla. (Byrne 2001, 44-47.)

Esitutkimuksen ”tyytyväiset” näyttäisivät olevan työelämän uutta sopimusta edustavia työntekijöitä, joille on tärkeää itsensä kehittäminen ja työmarkkina-arvon säilyttäminen. Itse organisaatio on heille tärkeä ainoastaan niin kauan, kun se palvelee heidän omaa kehittymistään. He ovat sitoutuneita lähinnä työtehtävään, omaan uraan tai projektiin.

Toisaalta, vaikka TITU on selvästi postmoderni organisaatio, näyttäisi sieltä löytyvän muunkinlaisia ihmisiä kuin uuden sopimuksen sisäistäneitä. Nämä työyhteisöön sitoutuneet ja sitä kehittävät työntekijät eivät kuitenkaan ole sen vanhan sopimuksen alaisia, jossa organisaatio tarjosi eläkeikään asti kestävän työpaikan. He eivät suunnittele työskentelevänsä TITU:ssa koko elämäänsä. He hyväksyvät projektityön asettamat rajoitteet, mutta haluavat silti kuulua organisaatioon. He kokevat tärkeäksi saada tietoa strategiasta, visiosta ja missiosta. Lisäksi he vanhan sopimuksen mukaisesti pitävät tärkeänä sitoutumista, yhteisöllisyyttä ja vaikuttamista yhteisiin asioihin. He myös osoittavat jonkinlaista kansalaisaktiivisuutta organisaatiossa.

Erityisen mielenkiintoista on tarkastella tuloksia sitoutumisen suhteen, koska se nousi arvoista selkeästi esille. Sitoutumisen on ajateltu koostuvan kolmesta eri komponentista, affektiivisestä (affective), laskelmoivasta (continuance) ja normatiivisesta (normative) (Meyer & Allen 1990). Affektiivisellä komponentilla tarkoitetaan emotionaalista kiintymystä organisaatioon. Laskelmoivaa komponenttia kuvaa tilanne, jolloin työntekijällä ei ole parempaakaan vaihtoehtoa kuin työskennellä organisaatiossa – sitoutuminen tapahtuu siis tarpeesta, ei niinkään kiintymyksestä tai halusta. Normatiivisella komponentilla tarkoitetaan sitoutumista velvollisuudesta: työntekijä kokee, että hän on jotakin velkaa organisaatiolle. Lisäksi laskelmoivan sitoutumisen on havaittu koostuvan kahdesta dimensiosta: ”suuret menetykset” -sitoutumisesta (high-sacrifice -commitment) ja ”vähät vaihtoehdot” -sitoutumisesta (low-alternatives -commitment) (Meyer & Allen 1984). ”Suuret menetykset” -sitoutumisessa on kyse siitä, että organisaatiosta lähtemällä työntekijä menettäisi liian paljon etuja ja hyötyjä kun taas ”vähät vaihtoehdot” -sitoutumisella tarkoitetaan organisaatioon jäämistä siksi, ettei muita työtilaisuuksia ole tarjolla.

Viestintävajeita kokevat kriittiset työntekijät tuntuivat olevan affektiivisesti sitoutuneita TITU:a kohtaan. He kokivat TITU:n viihtyisänä työpaikkana, pitivät työtovereistaan ja halusivat olla osa TITU:a. Sitoutuminen ei tapahtunut tarpeesta tai velvollisuudentunnosta. Toisaalta taas vajeettomat, tyytyväiset työntekijät kokivat myös TITU:n positiivisesti eivätkä tunteneet työskentelevänsä velvollisuudentunnosta. Sitoutuminen ei ollut kuitenkaan niin vahvaa kuin viestintävajeisilla. Heidän näkemyksiään hallitsi jossakin määrin laskelmoiva komponentti, ja siinä enemmän ”suuret menetykset” -sitoutuminen kuin ”vähät vaihtoehdot” -sitoutuminen. He eivät kokeneet TITU:ssa työskentelyä pakoksi,

mutta näkivät sen tällä hetkellä parhaimpana vaihtoehtona heidän omalle kehittymiselleen.

Peltonen (2000) tutki pro gradu -työssään organisaation sitoutumisen yhteyttä sisäisen viestinnän kokemiseen. Sitoutumisella tarkoitettiin lähinnä affektiivista sitoutumista. Hänen tutkimuksessaan vahvasti organisaatioon sitoutuneet työntekijät kokivat viestinnän positiivisemmin kuin heikommin sitoutuneet. Vahvemmin sitoutuneet olivat myös aktiivisempia tiedonhaussa ja tekivät ehdotuksia oman työnsä kehittämiseen. Peltonen tulokset näyttäisivät osaltaan tukevan tämän tutkimuksen tuloksia. Myös tässä tutkimuksessa vahvemmin sitoutuneet olivat kiinnostuneita työnsä kehittamisestä ja halusivat enemmän tietoa kuin heikommin sitoutuneet.

Onko sitoutumisella merkitystä? Toisaalta sitoutumisen on todettu olevan positiivisesti yhteydessä ainakin huolellisuuteen, tunnollisuuteen, vähempään töistä poissaoloon ja työstä eroamiseen (DeCotiis & Summers 1987; Mathieu & Zajac 1990). Cappelli (1997) kuitenkin väittää, että sitoutumisella ei ole tekemistä yrityksen tuloksen kanssa – vaikka organisaation uudelleen järjestelyt (irtisanomiset, organisaation muutokset) aiheuttivat työntekijöissä työmoraaalin laskemista ja sitoutumisen vähenemistä, parantui yrityksen tuottavuus huomattavasti. Organisaatioissa uskotaankin usein ”onnellisen työntekijän malliin”, jossa tyytyväinen työntekijä tekee työnsä paremmin ja tuotteliaammin, vaikka näyttöä tästä ei ole.

Sitoutuminen organisaatioon ei TITU:n tapauksessa ole niin tärkeää. Työvoiman vaihtuvuus on myös etu, kun uusia taitoja saadaan organisaatioon vaihtuvuuden kautta. Elinikäisiä työsopimuksia ei halua organisaatio eikä myöskään henkilöstö. Vaikka affektiivinen sitoutuminen organisaatioon ei ole oleellista, kesken projektin lähtevät työntekijät aiheuttavat ongelmia projektien läpiviemiselle. Jonkinlainen normatiivinen sitoutuminen projektiin voidaan siis nähdä kuitenkin tärkeäksi.

Viestintävajeiset ja tyytyväiset suhtautuvat viestintään eri tavalla. Viestintävajeiset, organisaation kehittämistä ja yhteisöllisyyttä painottavat työntekijät näyttäisivät omaksuneen ajatuksen kansalaisviestinnästä: viestintä koetaan olevan jokaisen vastuulla ja sitä pidetään itseisarvona. Myös näkemys dissipatiivisesta viestinnästä, mikä pohjautuu kaaosteoriaan ja korostaa innovatiivisuutta (ks. Aula 1996), näyttäisi jollakin tavalla toimivan viestintävajeisten suhteen. He ovat kriittisiä ja aiheuttavat omalla käyttäytymisellään turbulenssia ja kaaosta, joka voi johtaa innovatiivisuuteen.

Viestintävajeettomat, tyytyväiset työntekijät, eivät taas näytä sopeutuvan oikein mihinkään viestinnän ajatteluun. Itsensä kehittämistä kiinnostuneet työntekijät eivät painota viestintää johtamisen välineenä, eivätkä myöskään koe kansalaisviestinnän ajatuksia omikseen. Myöskään näkemykset dissipatiivisesta

viestinnästä eivät heihin sovi, koska he eivät ole kiinnostuneita kritisoimaan organisaatiota aiheuttaakseen siinä muutoksia. He yksinkertaisesti ovat vain tyytyväisiä niin kauan kuin työsopimus tarjoaa heille tarpeeksi hyötyjä. Ehkä voisi ajatella, että uusi näkemys viestinnästä on nousemassa. Siinä viestinnästä tulee väline itsensä kehittämiseksi – viestintä tarjoaa mahdollisuuden löytää organisaatiosta uutta osaamista ja tietoa, josta on itselle hyötyä myös tulevaisuudessa. Organisaatio ja työtehtävät ovat itsensä kehittämisen väline. Siten myös viestinnän tulee tukea kehittymistä.

Tämä pohdinta johtaa väistämättä johtopäätökseen, että OCD-tutkimus ei välttämättä tuota organisaatiolle oleellista tietoa. Siinä tutkitaan työntekijöiden kokemuksia mm. organisaation viestintäjärjestelmästä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan väittää, että johdettu viestintäjärjestelmä ei ole välttämättä oleellinen TITU:n tyypillisessä organisaatiossa. Organisaatiota kehittävät, siihen sitoutuneet työntekijät kokevat viestinnän enemmän jakamisena ja yhteisöllisyyden muodostajana, jolloin ylhäältä johdettu viestintäjärjestelmä ei sinällään kykene palvelemaan heidän tarpeitaan. He tarvitsevat enemmän epävirallista viestintää, eräänlaisia viestinnän areenoja, joilla heidän kriittisyytensä voi herättää uusia ideoita. Nämä työntekijät kokivat hyvin suuria vajeita viestintäjärjestelmän suhteen, koska se ei pystynyt vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Toisaalta taas työntekijät, jotka haluavat kehittää itseään, eivät koe edes tarvitsevansa johdettua viestintäjärjestelmää. He ovat hyvin tyytyväisiä viestintäjärjestelmään, koska he eivät erityisesti ole siltä mitään odottaneetkaan.

Tyytyväiset ja viestintävajeisten arvot ja käsitykset voidaan yhteenvetona jakaa erilaisiin vastinpareihin. Kuvio 17 kuvastaa näitä eri dikotomioita.

<b>Tyytyväiset</b>	<b>Viestintävajeiset</b>
Itsensä kehittäminen	Organisaation kehittäminen
Yksilöllisyys	Yhteisöllisyys
Sitoutuminen omaan uraan ja työhön, sitoutumisen laatu organisaatioon lähinnä laskelmoiva	Sitoutuminen organisaatioon, affektiivinen sitoutuminen
Kunnianhimo	Toisten edestä toimiminen
Vastuun ottaminen itsestä	Vastuun ottaminen yhteisöstä
Työelämän uusi sopimus Tärkeää omaan työhön ja projektiin liittyvä tieto	Työelämän vanha sopimus sitoutumisen osalta Tärkeää strategiaan ja koko organisaatiota koskeviin asioihin liittyvä tieto
Viestintä palvelee itsensä kehittämistä	Viestintä palvelee yhteisöllisyyttä kansalaisviestinnän näkemykset

KUVIO 17 Tyytyväisten ja viestintävajeisten arvo- ja käsitysdikotomioita.

Organisaation kannalta tilanne on oikeastaan hyvä. Sieltä löytyy monenlaisia työntekijöitä – toiset haluavat kehittää organisaatiota ja toiset taas itseään. Kriittistä



olisi kuitenkin löytää keinoja, jolla avainhenkilöt ja -taidot saataisiin pysymään organisaatiossa. TITU:n tapauksessa projektityö asettaa vaatimukset henkilökunnalle. Ilman projekteja ei ole rahaa eikä siis työtä. Tällöin jokaisesta työntekijästä tulee eräänlainen yksityisyrittäjä, joka työllistää itsensä hankkimalla projekteja. Tästä syystä projektien hankinnan sekä projektien hallinnan taidot ovat erityisen arvokkaita TITU:lle. Organisaation kannalta on erittäin kriittistä, jos sellaiset työntekijät, jotka pystyvät ja osaavat hankkia rahoitusta projekteille lähtevät toisaalle. Nämä avainhenkilöt voivat kuulua kumpaan tahansa ryhmään, heitä löytyy niin organisaation kehittäjistä kuin itsensä kehittäjistä.

Näyttäisi siltä, että organisaation kehittäjät haluavat projektinsa kuuluvan TITU:n strategiaan ja siten kehittävän organisaatiota. Heitä voidaan ehkä motivoida tarjoamalla heille mahdollisuus osallistua strategian luomiseen ja siten rohkaista projektien hankkimiseen. Toisaalta taas itsensä kehittäjiä voidaan motivoida sillä, että heidän sallitaan hankkia sellaisia projekteja, jossa he kokevat voivansa kehittää kykyjään ja työmarkkina-arvoaan. Näin saadaan TITU:un myös uudenlaisia projekteja, jotka voivat toimia innovatiivisina myös muille työntekijöille.

Miten operatiivinen viestintä tulisi sitten järjestää TITU:n kaltaisessa organisaatiossa? Vastaus näyttäisi riippuvan siitä, millaisia työntekijöitä organisaatiosta löytyy. Tässä tapauksessa kriittistä olisi saada viestintä palvelemaan molempia ryhmiä, itsensä kehittäjiä ja organisaation kehittäjiä. Viestinnän olisi tarjottava mahdollisuus molempiin. Toisaalta viestintä pitäisi ymmärtää enemmänkin organisaatiossa tapahtuvana kanssakäymisenä eikä niinkään virallisena viestintäjärjestelmänä.

Viestintäjärjestelmä voi tarjota selkärangan viestinnän toteuttamiselle. Se ei kuitenkaan riitä, koska tutkimuksen mukaan se ei palvele kumpaakaan ryhmää. Viestinnän ammattilaisen rooli asettuukin uusien haasteiden eteen – jos hän jää pelkäksi viestintäjärjestelmän ylläpitäjäksi, on hänen panoksensa kohtalaisen hyödytön. Viestinnän ammattilaisen sosiaaliset taidot korostuvat. Hänen olisi kyettävä tuntemaan hyvin henkilöstö ja sen tiedot ja taidot. Toimimalla organisaatiossa eräänlaisena sisäisenä tietojen ja taitojen koordinaattorina, tiedottaja voi rakentaa osaltaan tietojen jakamista tukevaa ilmapiiriä. Uuden osaamisen löytämisessä ja itsensä kehittämisessä on tärkeää toisten tunteminen ja epäviralliset viestinnän foorumit. Viestinnän ammattilainen voi osaltaan luoda näitä epävirallisia foorumeja ja kanavoida osaamista organisaation sisällä. Projektien sisäinen viestintä nousee tärkeäksi samoin kuin projektien välinen viestintä. Näin tarjotaan mahdollisuus henkilöstölle löytää uusia kiinnostavia projekteja ja siten kehittyä omalla alallaan. Toisaalta myös strategisten asioiden viestiminen viestintävajeiselle henkilöstölle on tärkeää, jotta he voivat kehittää organisaatiota. Strategisten asioiden viestimisen tulisi kuitenkin tapahtua myös epävirallisimmilla foorumeilla, koska viestintäjärjestelmä ei siihen kykene.

Viestinnästä näyttäisi tulevan yhä enemmän itsensä kehittämisen väline. Työelämän epävarmuuden lisääntyessä viestinnän rooli muuttuu yhä ja muutokset heijastuvat myös yhteisöviestinnän tutkimiseen ja toteuttamiseen organisaatioissa.

### **Esitutkimuksen arviointia**

Arvot osoittautuivat heijastuvan viestintävajeiden taustalla ja siten selittävän osaltaan eroja viestintävajeiden kokemisessa. Laddering-tekniikka toimi hyvin arvojen tutkimisen menetelmänä. Jaottelu tärkeysjärjestykseen lappuja käyttämällä oli helppoa haastateltaville ja tarjosi mahdollisuuden selkiyttää omia ajatuksia. Eräs haastateltava totesikin, ettei aiemmin ollut ajatellutkaan näitä asioita tarkemmin, ja huomasi ne nyt mielenkiintoisiksi.

Esitutkimuksen rajoituksena on sen tapauskohtaisuus. Tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia organisaatioita, mutta se antaa yhden uuden näkökulman.

Tutkimus oli hyppy tuntemattomaan, sillä arvojen tutkiminen oli intuitiivinen ratkaisu. Hyppy kannatti ja arvot osoittautuivat selittäväksi tekijäksi. Esitutkimus nosti myös esille työelämän uuden sopimuksen piirteitä, vaikka tutkimuksen alkuvaiheessa niitä ei osattu ottaa huomioon. Tutkimus herättää uusia kysymyksiä: ovatko tyytyväiset postmoderneja työntekijöitä, joita löytyy muistakin organisaatioista? Miten työelämän uusi sopimus näkyy muissa organisaatioissa? Nämä ovat tutkimuksen kohteena varsinaisessa tutkimuksessa.

Seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin käsitteitä postmoderni organisaatio, postmoderni työntekijä ja työelämän uusi sopimus, jotka ovat varsinaisen tutkimuksen aiheena.

### 3 POSTMODERNI JA TYÖELÄMÄ

*”Postmoderni on vain yksi niistä monista käsitteistä, joita voi käyttää halutessaan kiinnittää huomionsa yhteiskuntamme perustavanlaatuisen erilaisuuteen suhteessa yhteiskuntaan muutama sata, tai vain viisikymmentä vuotta sitten. Se, kutsumme nykyistä yhteiskuntaa postmoderniksi vai joksikin muuksi, on toissijainen kysymys.”*

Näin vastasi Zygmunt Bauman Niin&Näin -lehden haastattelussa (Jokinen & Kokkonen 1997, 45), kun häneltä kysyttiin, mitä postmodernilla tarkoitetaan. Työelämässä on havaittavissa piirteitä, joita vielä viisikymmentä vuotta sitten ei ollut. Cappelli (1999) uskoo perinteisen työntekijän ja työnantajan suhteen muuttuneen pysyvästi. Hän kuvaa markkinoiden tunkeutuneen organisaatioiden sisälle: työntekijän arvon määrittelee hänen arvonsa organisaation ulkopuolisilla työmarkkinoilla, jolloin perinteiseen työntekijän ja työnantajan väliseen suhteeseen liittyneet pitkäaikainen sitoutuminen ja molemminpuolinen luottamus väistyvät markkinajohtoisuuden tieltä. Organisaatiot ovat joutuneet hyväksymään kasvavan epävarmuuden ja jatkuvan muutoksen. Nuorempia työntekijöitä, ns. sukupolvi X:n edustajia, on pidetty haluttomina osallistumaan organisaation yhteiseen kehittämiseen ja vaativan yhä enemmän joustavuutta ja rentoutta työyhteisöltä (Kinnaird 2002; Brown 2001).

Näitä työelämän piirteitä kutsutaan tässä tutkimuksessa postmoderniksi. Postmoderni-termiä käytetään siis Baumanin (ks. yllä) tavoin viittaamaan yksinkertaisesti niihin muutoksiin, joita työelämässä on havaittavissa. Tästä syystä tutkimuksessa käytetään käsitteitä postmoderni organisaatio ja postmoderni työntekijä. Nämä käsitteet on rakennettu tiettyjen kriteerien kautta (ks. luku 5.2).

Tutkimuskirjallisuudessa käsitteitä postmodernismi ja postmoderni käytetään usein rinnakkain ja sekaisin. Tästä syystä on tarpeen määritellä, mitä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan postmodernilla ja mitä tarkoitetaan postmodernismilla.

Giddens (1996, 46) huomauttaa postmodernin viittaavan siihen tosiasiaan, että mitään ei voida tietää varmasti. Kaikki aiemmat perusteet on osoitettu epäluotettaviksi, historia on vajavaista eikä mitään edistystä voida vakuuttavasti puolustaa. Poliitikassa on otettava huomioon kasvavat ekologiset huolenaiheet sekä uudet sosiaaliset liikkeet. Postmoderni näkyy yhteiskunnan eri ilmiöissä kuten työelämässä, avioliitossa ja käsityksissä oikeasta ja väärästä (Giddens 1996).

Postmodernismi on suuntaus, joka syntyi Ranskassa eri filosofien kuten Lyotardin, Derridan, Foucaultin, Baudrillardin, Deleuzen, Guattarin, Laclauin ja Mouffin ajatuksista (Deetz 2001). Postmodernismi on laaja teoreettinen suuntaus ja sen filosofit korostavat, ettei oikeastaan ole keskeistä, yhtä postmodernismin teoriaa. Postmodernismi suhtautuu kriittisesti vallitseviin teorioihin ja samalla se suhtautuu kriittisesti myös omiin teoreettisiin perusteisiinsa. Lyotard (1985, 7) ymmärtää postmodernismin tarkoittavan metakertomuksiin kohdistuvaa epäluottamusta. Metakertomukset ovat ns. suuria tarinoita, jotka esimerkiksi tieteessä näyttävät itsenäisyytenä pidettyinä teorioina. Lyotard (1985) uskoo, että tiede on menettänyt yhtenäisyytensä ja painottaa, että mitään teoriaa ei voida pitää päteväenä kaikkina aikoina ja kaikissa konteksteissa. Postmodernismin tärkein tehtävä on kyseenalaistaminen, asioiden tarkasteleminen kriittisesti uudesta näkökulmasta. Lyotard (1985, 8) sanoo: ”Sen (*postmoderni tieto*) periaatteena ei ole asiantuntijoiden yhdenmukaisuus, homologia, vaan keksijöiden ristiriitaiset päätelmät, paralogia.”

Postmodernismi keskittyy yleisesti mm. tiedon ja vallan yhteyteen, dissensukseen enemmän kuin konsensukseen, mikropoliittisiin prosesseihin sekä voiman ja vastarinnan yhteyteen (Deetz 2001, 31). Postmodernismi antaa uudenlaisen tavan nähdä yhteiskunta ja sen ajatuksia on sovellettu useilla eri tieteen aloilla. Postmodernismi korostaa historian, kulttuurin, sosiaalisen luokan, sukupuolen, etnisen taustan ja ekonomisen tilanteen vaikutusta yksilön ajatuksiin. Yhtä ainoa totuutta ei voi olla, koska vallalla olevien ryhmien käsitysten mukaan ei voida arvioida yhteiskunnan reunamilla eläviä ihmisiä. Postmodernismi käsittää moninaisuudessaan useita eri teorioita, jopa positivismiin. Mutta siinä missä positivismi väittää olevansa ainut, oikea totuus, postmodernismi näkee sen olevan yksi vallalla olevan luokan käsitys yhteiskunnasta. (Holtzhausen 2000.)

Postmodernismia on vaikea määritellä. Hassan (1987, 87) näkee termin ongelmalliseksi kahdesta syystä: se on verrattain nuori termi ja se sekoitetaan helposti muihin lähitermeihin. Samasta asiasta puhutaan esimerkiksi käyttämällä termiä modernismi. Hassan (1987, 88) myös huomauttaa, ettei modernismia ja

postmodernismia voidaan erottaa toisistaan täysin. Lisäksi monet postmodernismin edustajat vierastavat lokeroitua, mikä hankaloittaa yhteisten käsitysten löytämistä.

Hackney & Pillay (2002) ovat tehneet yhteenvetoa postmodernismin perusajatuksista. He käsittävät postmodernismin sisältävän seuraavat käsitykset:

- 1) Tekstien ja diskurssien käyttö. Kaikki voidaan ymmärtää teksteinä, jotka voidaan analysoida. Käsite ”teksti” ja sen analysointi on laajennettu käsittämään esim. ilmaukset, koneet ja ihmiset.
- 2) Dekonstruktio. Teksteistä ja tilanteista etsitään peitettyjä merkityksiä ja vastakohtaisuuksia, joiden avulla osoitetaan tekstin sisäisiä ristiriitoja (vrt. dekonstruktio - hajottaminen, purkaminen; konstruktio - rakennelma, rakenne).
- 3) Sosiaalisen kontekstin ja kulttuurin huomioiminen. Ilmiöiden ja tekstien analysoinnissa on huomioitava sosiaaliset ja historialliset kontekstit, joissa ne ovat syntyneet.
- 4) Monikulttuurisuus. Monikulttuurisuus korvaa perinteisen monokulttuurisuuden.
- 5) Pirstaloituminen, fragmentoituminen. Postmodernismi paljastaa ja etsii yhtenäisyyden sijasta teorioiden tai tapahtumien epäyhtenäisyyksiä ja fragmentoitumista.
- 6) Paradoksit. Postmodernistit löytävät teorioista, ajatuksista ja tapahtumista ristiriitoja ja paradokseja.
- 7) Periferia. Postmodernistit ovat kiinnostuneita marginaalisista ja epätavallisista tapahtumista ja asioista.
- 8) Vallan käsite. Jokapäiväiset poliittiset intressit ja vallan käyttö otetaan analyysissä huomioon.

Tämä tutkimus ei kuitenkaan keskity postmodernismiin filosofisena ja teoreettisena suuntauksena. Tässä tutkimuksessa postmoderni-termillä viitataan uuteen työelämän ympäristöön, jonka voidaan nähdä eroavan työympäristöstä muutama vuosikymmen sitten. Tutkimuksessa keskitytään ilmiöihin, joita kutsutaan nimellä postmodernit organisaatiot, postmodernit työntekijät sekä työelämän uusi sopimus. Seuraavassa luvussa nämä käsitteet määritellään tarkemmin.

### 3.1 Postmodernit organisaatiot

Organisaatioita on määritelty monella tavoin. Ne on nähty joko suljettuina yhteisöinä tai avoimina, ympäristöstään riippuvina yhteisöinä. Blau ja Scott (1962, 5) määrittelevät organisaation formaalisti järjestäytyneeksi yhteisöksi, jolla on tietyt tavoitteet. Etzioni (1964, 3) määrittelee organisaatiot taas sosiaalisiksi yksiköiksi, jotka on muodostettu tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeäksi nähdään siis tavoitteet ja formaalius. Määrittelyt noudattavat rationaalista järjestelmä-näkemyksiä, jossa organisaatiot käsitetään suljetuiksi yhteisöiksi.

Luonnollinen järjestelmä -näkemys määrittelee organisaatiot yhteisöiksi, jonka jäsenet jakavat yhteisen intressin organisaation selviytymisestä ja osallistuvat kollektiivisiin, epämuodollisiin toimintoihin taatakseen olemassaolonsa (Scott 1987, 23). Scott (1987) arvostelee rationaalista käsitystä organisaatioista huomattaen, etteivät formaalit säännöt välttämättä ohjaa jäsenten toimintaa. Myös epämuodollisempia organisaatioita on olemassa, joissa tavoitteet saattavat olla moninaisia. Statuseroja yksilöiden välillä ei ole ja sääntöjä pyritään välttämään.

Kolmas määritelmä organisaatioista on avoin järjestelmä -määrittely. Rationaalinen ja luonnollinen järjestelmä -määritelmät näkevät organisaatioiden toimivan vakaassa ja muuttumattomassa ympäristössä. Avoin järjestelmä -määritelmä ottaa huomioon organisaation muuttuvan ympäristön. Sen mukaan organisaatiot ovat erilaisten intressiryhmien muodostamia koalitioita, jossa yhteiset päämäärät muodostetaan neuvottelemalla. Koalition rakenne, toiminta ja tulokset määräytyvät voimakkaasti ympäristötekijöiden mukaan. (Scott 1987, 23.)

Viestinnässäkin paljon vaikuttanut kontingenssiteoria liittyy näkemykseen organisaatiosta avoimena järjestelmänä. Galbraith (1973, 2) mainitsee kaksi kontingenssiteorian olettamusta: ei ole yhtä oikeaa tapaa organisoida ja mikä tahansa tapa organisoida ei ole yhtä tehokas. Kontingenssiteorian mukaan siis paras tapa organisoida riippuu ympäristötekijöistä.

Kaikki nämä tavat määritellä organisaatiota ovat kuitenkin jollakin tavalla puutteellisia. Suljetut järjestelmät jättävät ympäristön huomiotta ja toisaalta taas avoimet järjestelmät, kuten kontingenssiteoria, erottavat sisäiset ja ulkoiset tekijät liiankin tarkasti. Nykyään ei ole täysin selvää mikä on ulkoista ja mikä sisäistä. Esimerkiksi kun asiakkaille annetaan mahdollisuus päästä osaksi sisäisiä järjestelmiä, toimintaa ulkoistetaan ja organisaatiot muuttuvat virtuaalisiksi, hämärtyvät erot ulkoisten ja sisäisten tekijöiden välillä.

Organisaatioiden toiminta perustuu varsinkin suljetuissa, rationaalisissa malleissa valvontaan. Työntekijöiden valvonnalla ja työolojen säätelyllä pyritään tuloksen

maksimointiin. Taylorismi ja byrokratia ovat molemmat tämän ajattelun lapsia. Kontingenssiteorian mukaan taas strategian, rakenteen, järjestelmien, prosessien ja resurssien monitahoinen mukauttaminen ympäristötekijöiden epävarmuuteen takaa toimivuuden (Nonaka 1988, 58). Kuitenkin uusimmat näkemykset painottavat toimivuuden löytämistä myös kaaoksen kautta. Nonaka (1988, 59) toteaaakin, että kaaos laajentaa vaihtoehtojen kirjoa ja pakottaa organisaation etsimään uusia näkökulmia. Uudistuakseen organisaation on pysyttävä jatkuvassa epätasapainon tilassa. Tiedosta ja sen jakamisesta tulee tärkeä menestystekijä.

Seuraavaksi tarkastellaan uusia tapoja määritellä organisaatioita postmodernin ajan näkökulmasta.

Käsite postmoderneista organisaatioista on syntynyt vastauksena laajoihin sosioekonomisiin muutoksiin ympäristössä (Clegg 1991). Postmodernit organisaatioteoriat korostavat epärationaalisuutta, symbolismia, organisaatioita kulttuurisysteemeinä sekä kielen ja diskurssin merkitystä. Teorian mukaan organisaatiot eivät toimi objektiivisessa todellisuudessa, vaan pysyvyys perustuu kieleen ja retoriikkaan, jolla asiat määritellään pysyviksi. (Sims, Fineman & Gabriel 1993, 280-281.)

Postmodernit organisaatioteoriat uskovat organisaation rakentuvan vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusprosessissa määritetään identiteetit ja sosiaalinen järjestys. Organisaatio, sen jäsenyys ja toiminta myös tarkoittavat ihmisille eri asioita – toisilla on enemmän vaikutusvaltaa kuin toisilla. Organisaation jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan, koska todellisuus rakentuu ainoastaan jäsenten välisessä vuoropuhelussa. Organisoituminen onkin sarja erilaisia sosiaalisia ja poliittisia prosesseja (Hosking & Morley 1991).

Postmoderni organisaatio on vastakohta Weberin (1964) byrokraattiselle organisaatiolle. Byrokraattinen organisaatio perustuu hierarkialle ja selkeälle työnjaolle. Yksityinen ja työnantajan omaisuus on selkeästi eroteltu samoin kuin oikeudet ja velvollisuudet. Henkilöstö palkataan lähinnä teknisten taitojen vuoksi, eikä persoonalla ja henkilökohtaisella kiintymyksellä ole juurikaan merkitystä (Bolman & Deal 1984). Postmoderni organisaatio on vastakohta myös modernille organisaatiolle. Modernissa organisaatiossa on määritelty selkeät rajat toimintaympäristöön, organisaatiolla on oma identiteetti, päämäärä ja tavoite, organisaatorakenne on kuvattu tarkasti ja organisaatio ja ympäristö nähdään erillisiksi yksiköiksi, joita vaihtosuhteet yhdistävät. (Hosking & Morley 1991.)

Eisenberg ja Goodall (1997) luonnehtivat postmodernia organisaatiota tiimipohjaiseksi, matalahierarkiseksi, informaatioteknologiaa ja globaaleja verkostoja hyödyntäväksi organisaatioksi, jossa painottuu projektityö. Lehtosen (2000, 18) mukaan postmoderni organisaatio tukee tuloksellisuutta antamalla työntekijöille vastuuta ja päätösvaltaa, painottaa asiakassuhteiden tärkeyttä ja

tukee toiminnassaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Lisäksi postmoderni organisaatio osaa optimaalisella tavalla hyödyntää yhteiskunnan muuttuneita rakenteita, sen jäsenten muuttuneita arvoja ja organisaatioon kohdistuvia odotuksia (Lehtonen 2000a, 18).

Tässä tutkimuksessa postmoderni -termillä viitataan erityisesti muutoksiin työelämässä ja postmoderni organisaatio käsitetään Eisenbergin ja Goodallin (1997) sekä Lehtosen (2000a) määrittelemällä tavalla.

Seuraavaksi tarkastellaan postmodernin organisaation piirteitä tarkemmin.

### **Matalahierarkisuus ja informaatioteknologia**

Globalisaatio, jatkuva muutos, informaatioteknologia ja työmarkkinatilanne muuttavat kenttää, jolla organisaatiot toimivat. Informaatioteknologia antaa organisaatioille mahdollisuuden muuttua kahdella tavalla: organisaatiot voivat sijaita virtuaalisesti missä tahansa ja toisaalta ne voivat ulkoistaa paljon sellaista toimintaa, joka ennen oli elinehto menestyvälle toiminnalle. Tämä on johtanut organisaatioiden madaltumiseen ja hierarkioiden katoamiseen sekä verkostoitumiseen muiden organisaatioiden kanssa strategisesti ja operationaalisesti. (Townsend, Demarie & Hendrickson 2001, 278.)

Biggs (2000) kehottaakin unohtamaan kaikki vanhat organisaatiomallit, koska ajat ovat muuttuneet. Hän ehdottaa uutta "virtuaalista mallia", jossa vanhat hierarkiarakenteet unohdetaan. Mallissa venytetään ajan ja paikan käsitettä – työntekijät voivat sijaita missä tahansa maapallolla. Virtuaaliset tiimit takaavat uudenlaisen toiminnan ja proaktiivisuuden. Johtajat toimivat yhdyshenkilöinä asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden organisaatioiden välillä. Vaikuttamisen taidot, viestintä ja henkilösuhteet korostuvat. (Biggs 2000, 2.)

Myös Townsend et al. (2001, 279) kuvaavat uudenlaista organisaatiomallia virtuaaliseksi. Uusissa organisaatioissa keskitytään ydinosaamiseen, verkostoidutaan ja ulkoistetaan toimintoja, muodostetaan strategisia kumppanuuksia toisten yritysten kanssa sekä orientoidutaan globaaliin toimintaan.

Crandallin & Wallacen (1997) mukaan organisaatiot voivat olla kolmessa eri virtuaalisuuden vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on etätyömalli (work-at-home model). Siinä työntekijä voi työskennellä kotona tai missä tahansa muualla kuin työpaikalla informaatioteknologian avulla. Työntekijältä vaaditaan itsenäisyyttä ja ajanhallinnan taitoja. Työ ei sinänsä muutu. Toinen vaihe on ns. etulinjamalli (front-line model). Siinä työntekijä työskentelee lähellä asiakasta – asiakkaaseen



olla useammin yhteydessä kuin oman organisaation työntekijöihin. Työntekijältä vaaditaan teknologian käyttötaitoa yhdistettynä myynnin ja palvelun rooleihin. Etulinjamallista hyvän esimerkin tarjoaa jyvaskyläläinen Republica Oy. Yrityksen tekniset kirjoittajat työskentelevät täysin asiakkaan luona. Republica Oy maksaa palkan, mutta työntekijöiden työhuone sijaitsee asiakkaan tiloissa ja päivittäinen kanssakäyminen tapahtuu siellä. Kolmas vaihe on kyberlinkkimalli (cyber link model). Siinä työntekijä työskentelee virtuaalisessa tiimissä, johon kuuluu asiakkaita ja muita tärkeitä sidosryhmiä. Tiimityöskentelytaidot korostuvat samoin kuin viestinnälliset taidot.

## **Projektityö**

Postmodernissa organisaatiossa painottuu projektityön merkitys. Erityisesti ohjelmistotuotantoa harjoittavien yritysten toiminta on organisoitu projektien muotoon. Projektityöllä on useita vaikutuksia niin työntekijän kuin organisaation kannalta.

Shenharin mukaan (2001) projektilla tarkoitetaan tilapäistä, dynaamista organisoitumisen muotoa, joka on osa suurempaa organisaatiota. Kerzner (1994) määrittelee projektin organisaationaaliseksi suunnittelun, organisoinnin, ohjauksen ja resurssien jakamisen prosessiksi, jonka tarkoituksena on saavuttaa tietty päämäärä suhteellisen lyhyellä aikavälillä.

Gannonin (1994) mukaan projekti sisältää hallinnointiin liittyviä tehtäviä, projektin yleiseen toimintaan liittyviä tehtäviä sekä jokaiseen projektiin liittyviä erityistehtäviä. Hallintotehtäviä ovat laajuuden määrittely (mitä projekti tekee ja mitä ei), aikataulutus, budjetin laadinta, erilaiset hankinnat, riskien määrittely, laadun varmistaminen, viestinnän suunnittelu sekä henkilöstön rekrytointi. Toiminnallisia tehtäviä ovat suunnittelu, organisointi, johtaminen, valvonta, raportointi ja kontrollointi. Lisäksi jokaisella projektilla on omat tehtävänsä projektin sisältöön liittyen.

Projekti on siis oma organisaatio laajemman organisaation sisällä. Projektitoimintaa voidaan kuitenkin harjoittaa yrityksessä eri tavoilla. Yleisesti projektitoiminta on jaoteltu kolmeen eri lähestymistapaan, jotka ovat funktionaalinen, projektiryhmä ja matriisi (Larson, Gobeli, Gray 1991). Funktionaalinen lähestymistapa hyödyntää jo olemassa olevia hierarkiasuhteita jonkin projektin toteuttamiseksi. Projekti jaetaan segmentteihin, joista jokaisesta vastaa määrätty organisaatiossa toimiva asiantuntija tai yksikkö. Eri tahot toteuttavat siis projektin eri osat. Erillistä projektipäällikköä ei ole, vaan johtamisesta vastaa organisaation ylin johto. Projektiryhmä-lähestymistavassa projekti erotetaan omaksi toimivaksi kokonaisuudekseen muusta organisaatiosta. Projekti toimii itsenäisenä organisaationa, jolla on omat resurssit projektin

toteuttamiseksi. Projektia johtaa projektipäällikkö. Matriisi-lähestymistapa on yhdistelmä funktionaalisesta ja projektiryhmä-lähestymistavasta. Siinä organisaation jäsenillä on oma organisaation toimintaan liittyvä työnsä, jonka lisäksi hän kuuluu useampiin projekteihin. Jokaista projektia johtaa oma projektipäällikkö. (Larson et. al 1991.)

Projekteihin liittyen myös tiimityöstä on tullut suosittu työmuoto organisaatioissa. Tiimillä tarkoitetaan työryhmää, joka on vastuussa tietyn toiminnon suorittamisesta. Tiimityöskentelyn on todettu tuovan useita etuja organisaatiolle, kuten suoritustason nousua, tuotteiden laadun paranemista, poissaolojen ja työstä eroamisen vähenemistä (Harris, 1992).

Tiimeissä työntekijöiden vastuu kasvaa. Tata (2000) on luokitellut tiimejä autonomian eri asteille. Työryhmien autonomia on pienin, kun taas toisessa ääripäässä ovat täysin itsenäiset tiimit. Väliin jäivät ongelman ratkaisu -tiimit, matriisitiimit, semi-autonomiset tiimit ja itseohjautuvat tiimit. Ratkaisevin jaotteluperuste on tiimin määräysvalta; kuinka paljon tiimi saa päättää omasta henkilöstöstään ja muista resursseistaan sekä mikä sen asema on sidosryhmien suhteen. Täysin itsenäinen tiimi rekrytoi oman henkilöstönsä, valitsee tiimin johtajan, suunnittelee tiimin työn ja on vastuussa suoraan asiakkaille. Tata (2000) totesi tutkimuksessaan, että suuren autonomian omaavat itsenäiset tiimit toimivat parhaiten joustavissa organisaatioissa.

Projekti- ja tiimityö asettavat organisaation ja työntekijän erikoiseen asemaan. Työntekijä kuuluu toisaalta laajempaan organisaatioon, mutta toisaalta omaan projektiryhmään tai tiimiin, joka sinällään on oma organisaationsa. Sitoutumisen merkitys muuttuu. Työntekijä saattaa sitoutua projektiin, mutta ei organisaatioon. Koska projektilla on selkeä alku ja loppu, on työntekijä projektin loputtua asemassa, jossa työpaikan vaihtaminen on luontevaa. Tällöin yritys saattaa menettää tärkeää osaamista.

### **Työntekijöiden vastuu, luovuus ja innovatiivisuus**

Empowerment-termi otettiin 90-luvulla organisaatiotutkimuksen käyttöön tarkoittamaan työntekijöiden suurempaa valtaa omassa työssään ja päätöksenteossa (Honold 1997). Termiä on alun perin käytetty kulttuurintutkimuksessa. Empowerment voidaan suomentaa valtauttamiseksi tai voimauttamiseksi. Se on prosessi, jossa määräysvaltaa ja vastuuta siirretään organisaation hierarkiassa alemmalle tasolle (Wellins, Byham & Wilson 1991). Joskus käytetään myös termiä involvement (osallistuminen). Sen puolestapuhujia on riittänyt yhtä paljon kuin arvostelijoita. Valtauttamisen voidaan nähdä olevan käytössä organisaatiossa, jossa alemman hierarkiatason työntekijät kokevat heiltä odotettavan aloitteellisuutta organisaation hyväksi, vaikka se edellyttäisi heiltä

enemmän kuin työsopimuksessa velvoitetaan – ja jos aloitteellisuus johtaa negatiiviseen tulokseen, työntekijät voivat luottaa ettei heitä rangaista kyseisen aloitteen tekemisestä (Appelbaum & Honeggar 1998). Tällaisilla työntekijöillä on neljä yhteistä piirrettä:

1. itsemääräämisoikeus (vapaus valita kuinka tekee työnsä),
  2. työn merkityksellisyys (oma työ on heille tärkeää ja he välittävät siitä, miten se hoidetaan),
  3. kyvykkyys (tieto siitä, että pystyy suorittamaan työtehtävänsä hyvin) ja
  4. vaikuttamisen mahdollisuus (usko siihen, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja he voivat vaikuttaa omaan työhönsä)
- (Appelbaum, Hébert & Leroux 1999).

Valtuttamisen tarkoituksena on toisaalta työelämän laadun parantaminen ja toisaalta työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon (Paul, Niehoff & Turnley 2000). Valtuttamista voidaan toteuttaa eri tasoissa. Paul et al. (2000) jaottelevat sen kolmeen eri asteiseen malliin: 1.) ehdotusmalli (parallel suggestion involvement), 2.) työhön osallistumisen malli (job involvement approach ja 3.) korkean osallistumisen malli (high involvement approach. Ehdotusmallissa työntekijöitä pyydetään ratkaisemaan ongelmia ja tuottamaan ideoita organisaation toiminnan hyväksi. Ehdotuksia organisaation toimintaan otetaan vastaan, mutta työntekijöillä ei ole valtaa itse toteuttaa näitä ehdotuksia. Työhön osallistumisen mallissa tarkoituksena on työn rikastaminen ja toisaalta itsenäisten tiimien ja ryhmien muodostaminen. Työntekijät saavat tietoa, valtaa, taitoja sekä heidät palkitaan eri tavalla kuin aiemmin. Korkean osallistumisen malli yhdistää ehdotusmallin ja työhön osallistumisen mallin piirteitä. Se eroaa näistä lähinnä informaation laadun, päätösvallan ja palkitsemisjärjestelmien suhteen.

Mahdollisuudet työntekijöiden päätäntävällän lisäämiseen riippuvat työmarkkinoista, organisaation taloudellisesta tilanteesta sekä organisaatiokulttuurista (Paul et. al 2000). Postmodernissa ajassa ja työelämän uudessa sopimuksessa odotetaan työntekijöiden kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa (Byrne 2001). Työntekijät myös vaativat enemmän vastuun saamista omasta työstään – erityisesti ns. generation X:n edustajat (ks. luku 33) haluavat päätäntävaltaa oman työnsä ja toimintatapojen suhteen (Sellers 2002).

Vastuun lisäämisessä halutaan myös tukea työntekijöiden luovuutta ja innovatiivisuutta. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja innovatiivisten, uusien tuotteiden keksimiseksi postmodernit organisaatiot korostavat yksilöllisyyttä ja erilaisuutta. Andriopoulos ja Gotsi (2002) havainnoivat menestyvän, Kalifornian Piilaaksossa, sijaitsevan yrityksen tapaa tukea luovuutta ja innovatiivisuutta. He kokosivat havaintonsa seuraavasti:

### 1.) Yhteistyöhön perustuva johtaminen

Demokraattinen ja osallistuva johtamistyyli rohkaisee avoimeen ideoiden vaihtamiseen. Toisaalta johtajien on kommunikoitava oma visionsa selkeästi, mutta myös työntekijöillä on oltava mahdollisuus erilaisten näkemysten esittämiseen. Epäformaaleja viestintämuotoja suositaan kuten yhteisiä virkistyspäiviä ja epävirallisia lounaita.

### 2.) Rohkea ilmapiiri

Innovaatiot ja luovuus vaativat myös kokeiluja ja epäonnistumisia. Organisaation ilmapiirin on rohkaistava pelkäämättömään asenteeseen epäonnistumisia kohtaan. Epäonnistumiset nähdään vain osaksi prosessia, joka johtaa toimivan tuotteen keksimiseen.

### 3.) Uusien haasteiden ja alueiden kohtaaminen

Työntekijöitä rohkaistaan työskentelemään myös omaan aihealueeseensa kuulumattomissa projekteissa. Tällä halutaan luoda uusia näkökulmia ja ideoita, jotta koko luovuus saataisiin käyttöön. Jopa kokemattomat ja uudet työntekijät voidaan määrätä vastaamaan haastavista projekteista, jotta he oppivat luottamaan omiin kykyihinsä.

### 4.) Yksilöllisyyden ja erilaisuuden korostaminen

Työntekijöiden halutaan viihtyvän töissä ja olevan omia persoonallisuuksiaan. Pukeutumissääntöjä ei ole vaan epämuodollisuutta korostetaan. Jokainen saa sisustaa työpisteensä miten haluaa. Usein työntekijät tuovat jopa soittimia mukanaan töihin ja soittelevat yhdessä vapaalla ajalla. Omaa työtä tehdään itsenäisesti ja jokainen saa päättää miten ja millä ajalla työnsä tekee.

Andriopouloksen ja Gotsin (2002) havainnot kuvaavat hyvin postmodernia organisaatiota. Kyseessä oli informaatioteknologian alan organisaatio, jossa innovaatioiden tarve korostuu.

## **Epävarmuus ja jatkuva muutos**

Postmodernin ajan merkittävin piirre on epävarmuus (Giddens 1996, 46). Epävarmuus heijastuu organisaatioiden toimintaan, mistä myös Nonaka (esim. 1988, 1991) on puhunut kaaosta ja tiedon hallintaa käsittelevissä artikkeleissaan. Viime vuosikymmenellä organisaatiot ovat joutuneet jatkuvan muutoksen keskelle. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja organisaatioiden on pystyttävä

vastaamaan uusiin haasteisiin samalla vauhdilla. Erityisesti informaatioteknologian alalla tämä on osoittautunut joillekin organisaatioille ongelmaksi. Keskustelu informaatioteknologian kuplan puhkeamisesta alkoi Suomessa 2000 -luvun alussa ja johti muutamaa vuotta myöhemmin lukuisiin irtisanomisiin ja konkursseihin.

Organisaatiot ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan ja rakenteitaan yhä uudestaan. Tämä on johtanut siihen, että työntekijät elävät keskellä muutosta ja joutuvat sietämään epävarmuutta aiempaa paremmin. Muutos aiheuttaa kuitenkin aina stressiä (Santos & Cox 2000), joten postmodernissa organisaatiossa vaaditaan stressinsietokykyä.

Myös pätkätyöt ovat lisääntyneet ja työelämän psykologisen sopimuksen ehdot ovat muuttuneet (ks. luku 3.3). Työntekijä ei voi koskaan olla varma työpaikastaan, koska organisaatio tarjoaa työtä ainoastaan niin kauan kuin työntekijän kyvyt ovat käyttökelpoisia. Eläkevirkoja ei postmodernissa organisaatiossa juurikaan ole.

### 3.2 Postmoderni työntekijä – sukupolvi X

Generation X eli sukupolvi X viittaa suurten ikäluokkien (vuosina 1946-1964 syntyneet) jälkeiseen sukupolveen. Generation X:ään lasketaan siis kuuluvaksi n. vuosina 1965-1982 syntyneet henkilöt (Tulgan 1997). Termi esiintyy alun perin Douglas Couplandin ”Generation X” -nimisessä novellissa. Laajemmin termi otettiin käyttöön, kun David Gross ja Sophronia Scott kirjoittivat kuvauksen tästä sukupolvesta Time-lehteen vuonna 1990 (Faber 2001).

”X:siä” kuvataan usein itsenäisiksi, aloitteellisiksi ja teknologiasuuntautuneiksi. He määrittelevät menestyksen omilla ehdoillaan, vaativat joustavuutta, osallistumista päätöksentekoon (omaan työhön liittyen) sekä hauskanpitoa myös töissä. X:siä ei kiinnosta toimiminen organisaation yhteiseksi hyväksi niin kuin aiempia sukupolvia. He eivät myöskään sovi hyvin byrokraattisiin organisaatioihin. (Kinnaird 2002.)

X:ät odottavat työpaikalta erilaisuutta sekä teknologian, viestinnän, toimintatapojen ja epävirallisuuden tasapainoa. Aika ja paikka nähdään joustaviksi ja auktoriteetteihin sekä hierarkiaan suhtaudutaan rennosti. Kirjoitettuja sääntöjä ei aina haluta noudattaa, vaan työltä halutaan mukavuutta. Toisten haastaminen on heille tuttua. X:ät uskovat, että heidän ideansa ja kykynsä on arvioitava suoritusten mukaan. (Brown, 2001.)

Sellers (2002) listaa Generation X:n piirteitä seuraavasti:

- X:ät ovat syntyneet informaatioteknologian aikakaudella ja pystyvät sulattamaan tietoa nopeammin ja helpommin kuin aiemmat sukupolvet.
- X:ät ovat suorapuheisia.
- X:ät arvostavat hauskanpitoa ja rentoutumista.
- X:ät ovat oppineet, että mikään ei ole pysyvää.
- X:ät ovat itsevarmoja ja yritteliäitä. He haluavat, että heille kerrotaan mitä heiltä odotetaan ja sitten jätetään tekemään se omalla tavallaan.
- X:ät ovat vaativia, mutta antavat paljon vastapainoksi. He haluavat hyvää palkkaa, mutta tekevät töitä joka pennin eteen.
- X:ät haluavat kantaa vastuuta omasta työstään ja etenemisestään.

Kaikki määritelmät sukupolvi X:stä eivät kuitenkaan ole positiivisia. Heidät on nähty myös päättämättömiksi, kärsimättömiksi ja kykenemättömiksi keskittymään pitkäksi aikaa samaan asiaan. He ovat kyynisiä, haluttomia sitoutumaan mihinkään sekä kaunaisia vanhempia sukupolvia kohtaan, joita he syyttävät ongelmista. Gross ja Scott (1990) kirjoittavat:

*”Heidän on vaikeaa tehdä päätöksiä. He kiipeävät mieluummin Himalajalle kuin etenevät organisaatiossa ylöspäin. Heillä ei ole sankareita, hymnejä eikä omaa tyyliä. He vaativat*

*viihdetä, mutta heidän keskittymiskykynsä riittää yhden televisiokanavan valitsemiseen. He vihaavat juppeja, hippejä ja narkkareita. He eivät halua mennä naimisiin, koska pelkäävät avioeroa. He pilkkaavat Range Rovereita, Rolexeja ja punaisia sukkanauhoja. He pitävät tärkeänä perhe-elämää, paikallisaktivismia, luonnonpuistoja, "loaffereita" ja maastopyöriä." (suomennos S.J.)*

Ritchien (1995) mukaan sukupolvi X:n television suurkulutus on tehnyt heidät tietoisiksi omasta kulutuksestaan, tyylistään, trendeistä sekä kulttuurisesta taustastaan. Heillä on myös ristiriitaisia haluja niin perhe-elämää kuin työelämää kohtaan ja he ovat tietoisia näistä ristiriidoista (Faber 2001).

Faber (2001) on koonnut yhteen tutkimuskirjallisuudessa sukupolvi X:stä esitettyjä väitteitä. Hän on tiivistänyt ne kuuteen käsitykseen:

#### 1. Yksilöllisyys vs. ryhmään kuuluminen

X:ät näkevät itsensä enemmän yksilöinä kuin ryhmän jäseninä verrattuna aiempiin sukupolviin. He ovat itsenäisiä ja suhtautuvat varauksella ryhmäidentiteetteihin.

#### 2. Lojaalisuus organisaatioita ja instituutioita kohtaan

X:ät ovat vähemmän lojaaleja organisaatioita ja instituutioita kohtaan kuin aiemmat sukupolvet. He eivät enää usko instituutioiden voimaan. Tämä johtuu osaksi siitä, että lamavuosina X:ät näkivät vanhempiensa ja sukulaistensa jäävän työttömiksi, avioerot lisääntyivät ja uutiset tulevaisuuden "eläkepommista" yleistyivät.

#### 3. Asenteet työtä ja vapaa-aikaa kohtaan

X:ät ovat enemmän kiinnostuneita vapaa-ajasta kuin urasta ja työelämästä. Töitä tehdään muuta elämää varten eikä eletä töitä varten. Vapaa-aikaa, joustavuutta ja virkistystoimintaa arvostetaan enemmän kuin uralla menestymistä ja ylennyksiä. X:ät haluavat viettää enemmän aikaa ystävien ja perheen kanssa.

#### 4. Asenteet auktoriteetteja ja hierarkiaa kohtaan

X:ät eivät juurikaan arvosta auktoriteetteja ja hierarkiaa. X:ät ovat haluttomia "maksamaan velkaansa" organisaatiolle, eivätkä he koe tarvitsevansa hierarkiaa omassa työssään. Hierarkia ja auktoriteetit nähdään lähinnä oudoiksi ja huvittaviksi jäänteiksi menneisyydestä.

## 5. Usko taloudelliseen tilaan tulevaisuudessa

X:ät on nähty pessimistisemmiksi kuin aiemmat sukupolvet uskossa oman taloudellisen tilan kohentumiseen sekä kansantalouden kohentumiseen. Tämän on uskottu johtuvan osaksi siitä, että uutiset työttömyyden kasvamisesta myös korkeakoulutettujen ryhmässä ovat yleistyneet.

## 6. Erilaisuuden sietäminen

X:ät sietävät paremmin erilaisuutta kuin aiemmat sukupolvet. He hyväksyvät erilaiset elämäntyyliä sekä kulttuuriset ryhmittymät.

Faber (2001) testasi edellä esitettyjä väittämiä pienellä otoksella (71 henkilöä samasta organisaatiosta) ja huomasi, että kaikki väittämät eivät toteutuneet otosryhmässä. Esimerkiksi X:ät olivat jopa enemmän ryhmäorientoituneita kuin muut ikäryhmät. Toisaalta kyseessä oli ainoastaan yksi tapaustutkimus yhdessä organisaatiossa, joten tuloksista ei voida tehdä yleistyksiä koko ikäryhmää koskeviksi.

Tällaiset yleistykset saattavat muutenkin olla vaarallisia ja voivat johtaa harhaan. Mannheimin (1959) mukaan sukupolvi-käsitettä käytetään usein väärin, koska pelkkä ikä ei ryhmittele ihmisiä. Käsitettä voidaan käyttää ainoastaan sellaisten ihmisten kohdalla, jotka omaavat yhteisen sosiaalisen ja henkisen taustan, ovat kokeneet samoja asioita ja joilla on jokin yhteinen sosiaalinen kokemus.

Tästä syystä voidaan myös ajatella, että ikä ei välttämättä ole ainut yhdistävä tekijä sukupolvi X:n kohdalla. Työntekijän ja työnantajan välisessä suhteessa tapahtuneet muutokset (ks. luku 3.3) luovat yhteisen kokemuksen työntekijöille iästä riippumatta. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa otetaan käyttöön termi postmoderni työntekijä, jolla viitataan niihin piirteisiin, joita sukupolvi X:stä on esitetty. Postmodernilla työntekijällä tarkoitetaan siis minkä tahansa ikäistä henkilöä, joka korostaa yksilöllisyyttä, päätösvaltaa, vapaa-aikaa ja itsensä kehittämistä. Postmoderni työntekijä ei ole sitoutunut yhteen organisaatioon, eikä arvosta hierarkiaa ja auktoriteetteja. Postmodernin työntekijän piirteitä määrittää myös ns. työelämän uusi sopimus, jota käsitellään seuraavassa luvussa.



### 3.3 Työelämän uusi sopimus organisaatioissa

Viime vuosikymmenet ovat muuttaneet työelämää usealla eri tavalla. 60-luvulla uuden teknologian uskottiin muuttavan tapamme tehdä työtä lopullisesti, puhuttiin uudesta vapaa-ajan aikakaudesta, kun työviikko lyheni entisestään. Tätä seurasi 70-luku, jossa teolliset selkkaukset, konfliktit ja leikkaukset muuttivat työpaikat porvareiden ja työläisten taistelulentiksi synnyttäen ammattiliittojen aktiivisuuden (Cooper 1998). 80-luvun nousukausi toi mukanaan pitkät työpäivät henkilökohtaisen menestyksen saavuttamiseksi. Samalla organisaatiot alkoivat globalisoitua ja muodostaa uusia strategisia koalitioita fuusioiden ja organisaatiomuutosten kautta. Tämä johti kilpailukyvyn nousemiseen kansainvälisillä markkinoilla useimmissa maissa, mutta samalla työntekijät paloivat loppuun. Nykyään monet organisaatiot ovat pienempiä, ja niissä aiempaa vähempi määrä työntekijöitä tekee entistä enemmän töitä. Globaalisuus aiheuttaa uusia muutoksia organisaatioissa ja samalla myös työntekijöiden odotetaan olevan joustavampia ja sopeutuvampia, avoimia jatkuvalla muutokselle ja elämän kestäväälle oppimiselle. Työntekijöiden on itse kartoitettava taitonsa ja hankittava työelämän tarvitsema koulutus, heidän on osattava verkostoitua ja markkinoida osaamisensa organisaatiolle sekä pystyttävä sietämään turvattomuuden tunnetta. Samalla työvoima muuttuu yhä enemmän osa-aikaiseksi, kun useimmat myyvät osaamistaan freelancereina. Organisaatioilla on vain pieni ydinjoukko kokoaikaisia, vakituisia työntekijöitä ja tarvittavia taitoja hankitaan ulkopuolelta projektikohtaisesti. Tämä johtaa myös kotona työskentelemisen lisääntymiseen ja informaatioteknologian korostumiseen. Tästä voidaan käyttää käsitettä joustava työvoima. (Cooper 1999, 115-116.)

Työelämään liittyy psykologinen sopimus. Käsite syntyi 1950-luvulla Whyten (1956) kirjoittaessa teoksen ”The Organization Man”, jossa hän kuvasi työntekijän ja työnantajan välillä vallitsevaa kirjoittamatonta sopimusta. Tämä sopimus perustui työntekijän ja työnantajan molemminpuolisiin odotuksiin. Myöhemmin uskomusta työntekijän ja työnantajan välisestä suhteesta kutsuttiin nimellä psykologinen sopimus. Sitä kuvasivat 1960-luvulla tarkemmin mm. Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley (1962) ja Schein (1965).

Psykologinen sopimus voidaan määritellä valikoimaksi lupauksia, jotka työntekijä uskoo määrittelevän hänen ja hänen työnantajansa välistä suhdetta (Rousseau 1989). Esimerkiksi työntekijä voi uskoa, että hänelle on luvattu kilpailukykyinen palkka, etenemismahdollisuuksia, koulutusta sekä haastavaa ja merkityksellistä työtä. Vastapalveluksena tästä työntekijä taas on luvannut antaa organisaatiolle aikaansa ja energiaansa, taitonsa sekä sitoutua organisaation päämääriin. Toisin kuin viralliset sopimukset, psykologinen sopimus perustuu subjektiivisiin

käsityksiin ja havaintoihin. Lupauksia työntekijän ja työnantajan välillä voidaan viestiä useilla tavoilla: kirjallisin dokumentein, suullisin keskusteluin tai organisaation toimintatapojen ja kulttuurin välityksellä (Rousseu 1989; Rousseu & Greller 1994; Sims 1994). Rousseau (2001) mukaan psykologinen sopimus rakentuu skeemojen, lupauksen ja vastavuoroisuuden varaan. Psykologinen sopimus muotoutuu jo ennen työllistymistä ja se mukautuu rekrytoinnin, organisaatiossa tapahtuvan aikaisen ja myöhemmän sosialisoitumisen sekä sopimuksen jatkuvan arvioinnin aikana (Rousseau 2001).

Psykologisen sopimuksen on nähty sisältävän kaksi eri osaa: kaupallisen (transactional) ja suhteeseen perustuvan (relational) osan (Macneil 1985; Morrison & Robinson 1997). Kaupallisessa osassa työnantaja lupaa tietyn rahallisen korvauksen työntekijän tarjoamia palveluja vastaan. Suhteeseen perustuva osa taas korostaa sosio-emotionaalista vuorovaikutusta työntekijän ja työnantajan välillä. Tämä pitää sisällään mm. luottamuksen, kunnioituksen ja lojaalisuuden rakentumisen. Puhuttaessa psykologisesta sopimuksesta tarkoitetaan usein juuri suhteeseen perustuvaa osaa.

Psykologinen sopimus liittyy ns. equity- eli kohtuus/oikeudenmukaisuus - teoriaan (Adams 1965). Sen mukaan työntekijä yrittää löytää oikeanlaisen tasapainon organisaation tarjoaman hyödyn ja oman kontribuutionsa välille. Toisin sanoen jos työntekijä kokee työnantajan rikkovan omaa puoltaan sopimuksesta, voi työntekijä vastavuoroisesti olla täyttämättä omia lupauksiaan (Robinson & Morrison 1995). Suurin osa psykologisen sopimuksen tutkimuksesta on keskittynyt psykologisen sopimuksen rikkomiseen. Sopimuksen rikkomisen on todettu olevan yhteydessä mm. luottamukseen, työtyytyväisyyteen ja työstä eroamiseen (Robinson & Rousseau 1994), asenteisiin ja käyttäytymiseen organisaatiota kohtaan (Morrison & Robinson 1997) sekä sitoutumiseen ja aikomukseen lähtä organisaatiosta (Kickul 2001).

Psykologisen sopimuksen sisällöt ovat muuttuneet kuluneiden vuosien aikana. Aiemmin kuvattujen postmodernien organisaatioiden syntyminen ja työelämän muutokset ovat muokanneet psykologisen sopimuksen ehtoja. Työelämässä onkin siirrytty ns. uuteen sopimukseen, jossa korostuvat lyhytaikaiset työsopimukset, turvattomuuden tunne ja työmarkkinatilanne. Uutta sopimusta voitaisiin luonnehtia lauseella: ”lupaamme kohtalaisen jatkuvaa työllisyyttä hyvää työtä vastaan” (Cooper 1998, 1999).

Erityisesti psykologisen sopimuksen suhteeseen perustuva osa eli luottamukseen, lojaalisuuteen ja kunnioitukseen liittyvät asiat ovat muuttuneet (Meuse, Bergmann & Lester 2001). Uudessa työelämän tilanteessa työntekijä ostetaan yritykseen taitojensa vuoksi ja korvataan nopeasti uudella, jos kyseiset taidot eivät ole enää oleellisia yritykselle. Toisaalta myöskään työntekijä ei enää sitoudu organisaatioon samoin kuin ennen. Lojaalisuus katoaa turvallisuuden hävitessä ja työntekijöiden

on kehitettävä itseään pysyäkseen markkina-arvoisina. Tästä syystä he pysyvät työpaikassa, jossa kokevat voivansa kehittyä heille tärkeissä taidoissa. Kilpailu työmarkkinoilla kasvaa ja ainoa keino selviytyä voittajana on kehittyä jatkuvasti ja hankkia taitoja, jotka pätevät alati muuttuvilla markkinoilla. (Byrne 2001, 44-47.)

Cappelli (1999, 27-28) mainitsee uuden sopimuksen sisältävän kolme ydinominaisuutta. Ensimmäinen ominaisuus on, että työnantaja ei voi taata työsuhteen jatkuvuutta ja siten turvallisuutta. Tällöin työntekijän itsensä on huolehdittava omasta työmarkkina-arvostaan. Toiseksi uudessa sopimuksessa korostuvat työntekijän taidot. Työnantaja tarvitsee työntekijän taitoja, mutta ei enää voi olla vastuussa niiden taitojen kehittamisestä. Kolmanneksi organisaatio tarjoaa työntekijälle vastapainoksi työpaikkaa niin kauan kuin markkinatilanne sen mahdollistaa ja tarjoaa mahdollisuuden kehittää itseään siten, että työntekijä säilyy työmarkkina-arvoisena. (Cappelli 1999, 27-28.)

Uudessa sopimuksessa vanhat uralla etenemisen mallit muuttuvat. Palkkaus tapahtuu usein aluksi osa-aikaiseksi ja sisäistä ylenemistä hierarkian eri tasoille ei juuri ole. Eteneminen on enemmän horisontaalista tai se tapahtuu organisaation ulkopuolelle. Uralla eteneminen ei siis tapahdu enää organisaation sisällä vaan organisaatiosta toiseen. (Girmshaw, Ward, Rubery & Beynon 2001.)

Työelämän uudessa tilanteessa työntekijät eivät välttämättä halua jakaa tietoa, joka on heidän ainoa kilpailuvalttinsa markkinoilla (Byrne 2001). Toisaalta taas organisaatiolle on erityisen tärkeää saada työntekijöillä oleva tieto yhteiseen käyttöön. Työntekijöistä tulee organisaatiolle tärkeä omaisuus: he hankkivat tietoa, suodattavat sitä ja tarjoavat sen yrityksen käyttöön. Peters (1997) uskoo, että informaation vapaa jakaminen kaikille organisaatioissa mahdollistaa todellisen innovatiivisuuden ja kilpailukyvyn. Myös Nonaka (1991) pitää tiedon jakamista tärkeänä. Hän erottaa kaksi tiedon lajia: eksplisiittisen tiedon ja ns. hiljaisen tiedon. Eksplisiittinen tieto on dokumentoitu, talletettu ja jaettu formaalilla tai epäformaalilla tavalla. Hiljainen tieto on yksilön henkilökohtaista ja ainutlaatuista tietoa, jota on vaikea dokumentoida ja jakaa. Tieto on samalla valtaa – sen jakaminen hyödyttää organisaatiota, mutta saattaa vähentää jakajansa valtaa (Byrne 2001, 46). Organisaation menestyminen saattaa riippua siitä, miten hyvin se osaa motivoida työntekijänsä jakamaan tietoa. Tästä aiheutuu kuitenkin paradoksi työntekijälle: toisaalta työntekijän olisi hyvä jakaa tietoaan ja siten osoittaa olevansa kallisarvoinen yritykselle, toisaalta taas työntekijä saattaa pelätä työn loppumista sen jälkeen, kun hänestä on kaikki tarvittava tieto saatu irti.

Lehtonen (2000b) on käsitellyt viestintää aineettomana pääomana. Hän määrittelee viestintäpääoman seuraavasti: *”...tekijää, joka tuo organisaation yksityisen jäsenen tietopääoman organisaation tai koko yhteiskunnan yhteiseen käyttöön, voisi nimittää yhdeksi aineettoman pääoman lajiksi, viestintäpääomaksi”* (Lehtonen 2000b, 192). Viestintäpääoma korostuu työelämän uudessa sopimuksessa. Organisaation

menestymisen kannalta on erityisen tärkeää luoda sellaisia rakenteita, jotka mahdollistavat organisaatiota hyödyttävän tietopääoman käytön. Lehtonen (2000b) huomauttaakin, että pelkkä tieto ilman sosiaalisia yhteyksiä on hyödytöntä, samoin vaaditaan osapuolten halua antaa tietonsa yhteiseen käyttöön. Organisaatioille onkin suuri haaste saada kaikki osapuolet halukkaiksi vaihtamaan tietoja. Tiedonvaihtoa saattaa estää työntekijöiden halu säilyttää oma markkina-arvonsa ja toiset työntekijät nähdään enemmän kilpailijoiksi kuin kumppaneiksi. Työntekijän oma kommunikatiivinen kompetenssi korostuu myös. Kommunikatiivisella kompetenssilla tarkoitetaan työntekijän kykyä käyttää tarkoituksenmukaisia toimintamalleja tilanteista selviytymiseen, kykyä vaihtaa sanomia ja ylläpitää vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa (Lehtonen 2000b, 198).

Byrne (2001, 47) on hahmotellut vanhan ja uuden sopimuksen eroja seuraavasti:

TAULUKKO 1 Työelämän vanhan ja uuden sopimuksen erot Byrnen (2001, 46) mukaan.

Vanha sopimus:

<b>Sinä tarjoat</b>	<b>Organisaatio tarjoaa</b>
Lojaalisuus Mukautuvuus – teet mitä pyydetään Sitoutuminen – venyt tarvittaessa Luottamus	Työllisyyden turva Ylenemismahdollisuudet Koulutus ja kehittyminen Huolenpito ongelmien kohdatessa

Uusi sopimus:

<b>Sinä tarjoat</b>	<b>Organisaatio tarjoaa</b>
Pitkät työpäivät ja -tunnit Lisääntynyt vastuunottaminen Monipuolisemmat taidot Epävarmuuden ja muutoksen sieto	Korkea palkka Palkkio suorituksista Työpaikka

Itsensä kehittäminen on uudessa sopimuksessa erittäin tärkeää. Oppiminen korostuu organisaatioissa ja jopa UNESCO:n (1999) elinikäistä oppimista käsittelevässä asiakirjassa oletetaan, että jokaisen yksilön vastuulla on tunnistaa ja tavoitella mahdollisuuksia omalle työllistymiselleen. Tähän liittyy muodollinen opiskelu ja toisaalta myös käytännön kokemukset.

Tiedon korostuessa tietotyöstä on tullut hallitsevaa. Oppimista tarkastellaan yhä enemmän työhön liittyen ja ns. projekteihin pohjautuvasta oppimisesta on tullut suosittua. Garrick ja Clegg (2001) uskovat tietotyöläisille aiheutuvan ylimääräistä stressiä, kun heidän odotetaan heijastavan omaa oppimistaan työn ja projektien kautta. On ymmärrettävää, että tiedon ja epävarmuuden korostuessa organisaatiot olettavat työntekijöidensä oppivan jatkuvasti enemmän ja säilyttävän siten arvonsa työntekijänä. Työntekijöiden taidot ostetaan organisaatioon ja arvo riippuu siitä,

kuinka hyödyllinen työntekijä on tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa (Garrick et al. 2001, 120).

Mitä työntekijä sitten odottaa organisaatiolta? Tärkeimmiksi tekijöiksi on mainittu mm. mielenkiintoinen ja haastava työ, avoin ja kaksisuuntainen viestintä sekä mahdollisuus kehittää taitojaan ja itseään (HR Executive Review 1997). Myös Lester ja Kickul (2001) ovat tutkineet, mitä työntekijät odottavat organisaatiolta. Tutkimuksessa kolmeksi tärkeimmäksi tekijäksi nousivat avoin ja rehellinen viestintä, johdon tuki sekä kiinnostava ja haastava työ. Samoin havaittiin, että organisaatiot eivät pystyneet vastaamaan näihin odotuksiin, mikä taas korreloi positiivisesti työntekijän aikomukseen lähteä organisaatiosta sekä negatiivisesti työtyytyväisyyteen. Erityisesti avoimen viestinnän kohdalla organisaatiot eivät pystyneet vastaamaan odotuksiin, vaan vaje odotetun ja koetun välillä oli suurin.

Työelämän uusi sopimus aiheuttaa organisaatioille myös joitakin ongelmia. Ensimmäinen ongelma on ydinosaamisen hallitsevien työntekijöiden lähteminen. Jokaisessa organisaatiossa tarvitaan tiettyjä organisaatiokohtaisia taitoja, joiden säilyminen on tärkeää. Vaikka jonkinasteinen työvoiman vaihtuvuus on organisaatiolle etu, on sen pystyttävä takaamaan avainhenkilöiden säilyminen organisaatiossa. Toinen ongelma on sitoutumisen ja lojaalisuuden puute. Vaikka sitoutumista ei vaadita eikä halutakaan uuden sopimuksen aikana, sitoutuminen toi mukanaan motivoituneita työntekijöitä, jotka venyivät tarvittaessa organisaation tarpeiden mukaan. Haasteena onkin löytää tasapaino vähentyneen sitoutumisen ja toisaalta empowermentin eli valtauttamisen välillä, kun valtauttamisella tarkoitetaan työntekijöiden laajentunutta valtaa päätöksenteossa ja oman työn järjestämisessä. Kolmas ongelma on taitojen ja koulutuksen suhde. Toisaalta työnantajan olisi koulutettava työntekijöitä siten, että heidän taitonsa säilyvät työmarkkinoilla. Toisaalta taas työnantajalla ei välttämättä ole mahdollisuutta tähän eikä taitoa, koska muutosten mukana on vaikea pysyä. (Cappelli 1999, 44-48.)

Britanniassa tehdyissä Quality of Working Life Survey -tutkimuksissa (Worrall & Cooper 1997, 1998) huomattiin työelämän muutosten aiheuttaneen turvattomuuden tunnetta, moraalien laskemista sekä motivaation ja lojaalisuuden häviämistä. Muutosten on todettu näkyvän myös virtuaalisten organisaatioiden syntymisenä ja kodin ja työelämän erojen hämärtyminen, kun useimmat työskentelevät kotoa päin (Worrall & Cooper 1997). Lisääntynyt turvattomuuden tunne aiheuttaa paljon ongelmia ja onkin kysyttävä, miten yksilöt selviävät ilman organisaatioiden tarjoamaa turvallisuutta, koulutusta ja urakehitystä.

Myös Sennett (2002) käsittelee työelämän muuttumista kriittisestä näkökulmasta. Hän uskoo, että ihmistä taivuttavat muutokseen byrokratian uudelleenkeksiminen, tuotannon joustava erikoistuminen ja keskittyminen ilman keskittämistä. Byrokratian uudelleenkeksimisellä Sennett (2002, 46-50) tarkoittaa nykyisiä

pyrkimyksiä joustavaan muutokseen ja byrokraattisten rutiinien murtamiseen. Hän kuvaa niitä prosesseina, joissa instituutiot keksitään yhä uudestaan, jolloin myös side menneeseen katkeaa. Tehokkuuteen pyrkiminen toimintoja supistamalla ja kaaosta korostamalla johtaa kuitenkin epäjärjestykseen. Tuotannon joustava erikoistuminen tarkoittaa Sennettin (2002, 51-55) mukaan taas sitä, että markkinoille pyritään tuomaan entistä suurempi määrä erilaisia tuotteita yhä nopeammin. Yritykset tekevät sekä yhteistyötä että kilpailevat keskenään. Kolmas piirre, vallan keskittyminen ilman keskittämistä, tarkoittaa verkostoissa ja tuotannon järjestelmissä tapahtuvien muutosten mahdollistavaa vallan keskittymistä (Sennett 2002, 55-57). Uusien tietojärjestelmien ansiosta yritysjohto pystyy paremmin valvomaan työntekijöitä. Suuryritykset ohjailevat niistä riippuvaisia pieniä tavarantoimittajia, jolloin työn saarekkeet sijaitsevat kauempana vallan keskuksesta. Näin syntyy eriarvoisten ja epävakaiden suhteiden verkosto, jota kutsutaan keskittymiseksi ilman keskittämistä. Sennett (2002, 57-60) arvostelee myös joustavaa työaika. Joustava työaika lupaa vapautta, mutta todellisuudessa sitoo ihmisen yhä tiukemmin työhönsä. Joustavuus synnyttää epäjärjestyä, mutta ei vapautta.

## **4 SITOUTUMISEN ONGELMA POSTMODERNISSA AJASSA**

Tapaus TITU osoitti sitoutumisen problematiikan postmodernissa organisaatiossa. Toiset työntekijät näyttivät olevan sitoutuneempia organisaatioon ja toiset taas pelkästään projektiinsa ja itsensä kehittämiseen. Seuraavaksi tarkastellaan sitoutumisen ongelmaa tarkemmin sekä peruskäsitteitä, jotka väistämättä joutuvat postmodernissa ajassa uuteen valoon.

### **4.1 Sitoutuminen käsitteenä**

Sitoutumisen on ajateltu koostuvan kolmesta eri komponentista: affektiivisestä (affective), laskelmoivasta (continuance) ja normatiivisesta (normative) (Meyer & Allen 1990). Näitä käsiteltiin aiemmin TITU:ssa tehdyn tutkimuksen johtopäätöksissä. Työntekijä voi olla emotionaalisesti kiintynyt organisaatioon (affektiivinen komponentti) tai sitoutuminen voi olla enemmän laskelmoivaa (ei parempaakaan vaihtoehtoa kuin työskennellä organisaatiossa) tai normatiivista (sitoutuminen velvollisuudesta). Lisäksi laskelmoiva sitoutuminen on jaettu kahteen dimensioon: ”suuret menetykset” -sitoutumiseen (high-sacrifice - commitment) ja ”vähät vaihtoehdot” -sitoutumiseen (low-alternatives - commitment) (Meyer & Allen 1984). TITU:n tapauksessa huomattiin, että

sitoutuminen oli postmodernien työntekijöiden kohdalla lähinnä laskelmoivaa ja kyseessä oli enemmän "Suuret menetykset" -sitoutuminen. He kokivat siis, että tällä hetkellä TITU oli paras paikka heidän omalle kehitymiselleen.

Sitoutuminen on nähty tärkeänä asiana organisaatiossa, koska sen on todettu olevan sidoksissa mm. organisaatiokansalaisuuteen (Myer & Allen 1991), huolellisuuteen, tunnollisuuteen, vähempään töistä poissaoloon ja työstä eroamiseen (DeCotiis & Summers 1987; Mathieu & Zajac 1990). Organisaatiokansalaisuus on määritelty organisaatiota hyödyttäväksi työntekijän toiminnaksi, joka ei varsinaisesti kuulu työntekijän viralliseen työnkuvaan (ks. esim. Williams & Shiaw 1999). Organisaatiokansalaisuus on vapaaehtoista ja oma-aloitteista toimimista organisaation hyväksi. Tutkijoiden näkemykset eivät kuitenkaan ole täysin yhteneväisiä organisaatiokansalaisuuden ja sitoutumisen vaikutuksista. Lowery, Beadles & Krilowicz (2002) huomasivat, että tehdastyöläisten keskuudessa sitoutumisella ei ollut yhteyttä organisaatiokansalaisuuteen. Organisaatiokansalaisuus oli sitä vastoin yhteydessä tyytyväisyyteen työtovereihin, esimieheen sekä palkkaan.

Näyttöjä siitä, että sitoutumisella olisi varsinaisesti suoraa vaikutusta yrityksen tulokseen, ei ole. Cappellin (1997) mukaan organisaation uudelleen järjestelyt aiheuttivat sitoutumisen vähenemisestä huolimatta tuottavuuden parantumisen.

Sitoutuminen liittyy selkeästi työelämän vanhaan sopimukseen. Uudessa työelämän sopimuksessa luottamukseen, lojaalisuuteen ja kunnioitukseen liittyvät asiat ovat muuttuneet (Meuse, Bergmann & Lester 2001). Luottamus työnantajaan häviää, kun työntekijä on korvattavissa uudella ja työelämän epävarmuus lisääntyy. Jos sitoutuminen on yhteydessä organisaatiokansalaisuuteen (Myer & Allen 1991), mitä tapahtuu, kun sitoutuminen ja luottamus työnantajaan vähenevät? Todennäköisesti myös organisaatiokansalaisuuteen liittyvä omaehtoinen toiminta organisaation hyväksi, kuten halu osallistua organisaation kehittämiseen, vähenee. Sitoutumisen muuttuminen johtuu vastavuoroisuudesta. Cheung (2000) kuvaa sitoutumista vaihtokauppana: organisaatio antaa työntekijälleen tukea ja sitoutuu häneen, vastavuoroisesti työntekijä taas sitoutuu organisaatioon. Uuden sopimuksen aikana organisaatio ei sitoudu enää työntekijään (Cappelli 1997). Vastavuoroisuuden toinen puoli on siis sanonut vanhan sopimuksensa irti. Näin ollen sitoutumista ei voida odottaa myöskään työntekijältä.

Tällöin onkin kysyttävä, mitä käsite sitoutuminen tarkoittaa enää uudessa työelämän sopimuksessa. Nykykaikaista sitoutumista voidaan verrata ehkä avoliittoon. Yksilö ei halua sitoutua avioliiton tavoin kuolemaan asti (eli eläkeikään asti) vaan suhde perustuu enemmän vapaaehtoisuuteen ja nykyhetkeen. Luvataan olla toisen kanssa niin kauan "kuin siltä tuntuu".



Normatiivinen komponentti eli lojaalisuus on menettänyt otteensa ja sitoutuminen perustuu kokonaan pääasiassa laskelmoivaan komponenttiin.

Myös Sennett (2002, 8) kysyy, miten molemminpuolista lojaaliutta ja sitoutumista voidaan pitää yllä instituutioissa, jotka ovat koko ajan hajoamassa tai uudistumassa. Pitkäjänteinen päämäärien tavoittelemisen tuntuu erityisen vaikealta kärsimättömässä yhteiskunnassa, joka keskittyy vain tähän hetkeen.

## **4.2 Sitoutuminen, yhteiset arvot ja kulttuuri sisäisen viestinnän tavoitteena**

Sisäisen viestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä on ollut sitouttaa työntekijät organisaatioon. Åbergin kehittämässä pizzamallissa (esim. Åberg 1997, 32-33) viestinnän funktioiksi on määritelty toiminnan tukeminen, työyhteisön profilointi, informointi, kiinnittäminen ja vuorovaikutus. Kiinnittämisen tarkoituksena on sananmukaisesti kiinnittää työntekijä organisaatioon perehdyttämällä työntekijä työhön ja työyhteisöön. Myöhemmin Åberg on painottanut, että viestinnän tehtävänä on erityisesti liittää liikkeenjohdon prosessit käytännön elämään työpaikalla. Toisin sanoen työntekijöille on kerrottava organisaation tavoitteet, arvot sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

Näitä tehtäviä on syytä tarkastella lähemmin. Organisaation yhteisten arvojen löytäminen on ristiriitaista työelämän uuden sopimuksen aikana. Jälleen on kysymys vastavuoroisuudesta. Arvojen sisäistäminen vaatii sitoutumista työntekijältä. Jokaisella työntekijällä on olemassa omat yksilölliset arvonsa, joista hän ei voi luopua. Hän voi kuitenkin omaksua työhönsä organisaation ylläpitämät arvot, jos hän on sitoutunut työpaikkaansa. Jos työntekijä taas on organisaatiossa vain kehittämässä itseään, yhteiset arvot eivät välttämättä kosketa häntä ollenkaan. Koska sitoutumista ei enää ole kummaltakaan osapuolelta, saattaa yhteisten arvojen vaaliminen olla vaikeaa. Arvot muuttuvatkin enemmän markkinointiviestinnäksi, jolla asiakkaille halutaan kommunikoida jotakin yrityksen toiminnasta. Tällöin kysymys on enemmän viestinnästä kuin todellisista henkilöstön arvoista.

Myös Smythe (1997) näkee sitouttamisen ja yhteisten arvojen sisäistämisen viestinnän tehtäväksi. Hänen mukaansa viestinnän tehtäviä ovat:

- 1.) organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen,
- 2.) sisäisen toimintatavan ja ulkoisen kuvan saumaton nivoutuminen toisiinsa,
- 3.) oman työn ja organisaation tehtävän näkeminen osana laajempaa kokonaisuutta,
- 4.) vision kirkastaminen,

- 5.) tosiaikainen tiedonvirta ja tiedon läpinäkyvyys,
- 6.) sitoutuminen ja yhteisvastuu,
- 7.) kuunteleminen ja vuoropuhelu sekä
- 8.) integroitu, vastaanottajalähtöinen viestintä.

Smythe korostaa organisaatiota enemmän kulttuurisysteeminä, jossa arvot ovat tärkeä osa toimintaa. Taustalla on selvästi nähtävissä oletus ”Organizational Man”:ista, joka toimii organisaation hyväksi, sitoutuu organisaatioon ja kehittää sitä. Organisaation toiminta perustuu luottamukseen, vuoropuheluun ja kuuntelemiseen. Tämä ajatus elää sitkeästi organisaatiokirjallisuudessa ja arkipäivän ajattelussa. Siitä on tullut pinnan alla oleva perusoletus, jota ei osata kyseenalaistaa. Ajatus organisaatiokansalaisesta on kuitenkin jäänne menneeltä ajalta. Postmodernissa yhteiskunnassa on rakennettava uudenlaista kuvaa työntekijästä ja organisaatiosta.

Juholin, Malkavaara ja Tukiainen (2002) tiivistävät sisäisen viestinnän tehtävät kolmeen perustehtävään:

- 1) Organisaatiokulttuuri ja yhteisöllisyys, joka syntyy ja jota ylläpidetään viestinnän avulla. Sisäisen viestinnän tehtävänä voi olla nykyisen organisaatiokulttuurin vahvistaminen tai uuden luominen. Viestintä on mukana organisaation kaikessa toiminnassa. Sen avulla myös luodaan avointa tai torjuvaa organisaatioilmastoa.
- 2) Johtamisviestintä ja toiminnan tukeminen, joka luo edellytyksiä yhteisön jäsenten motivoitumiselle, sitoutumiselle ja hyvinvoinnille sekä muokkaa sisäistä yhteisökuvaa.
- 3) Informointi sekä tietokantojen ja tietojärjestelmien ylläpito ja käyttö, joista ensimmäinen palvelee jatkuvan tiedon tuottamisen ja välittämisen tarkoitusta ja toinen taustatiedon tuottamista ja ajantasaistamista. Puhutaan myös tietämyksen hallinnasta ja organisaatiomuistista. Alueeseen sisältyy myös organisaation systemaattinen ja jatkuva tiedottaminen.

Ensimmäinen tehtävä, johon liittyy yhteisöllisyys, on postmodernissa ajassa myös muutoksen edessä. Postmodernit työntekijät ovat aiempaa yksilökeskeisempiä, joita yhteisöllisyys ei niinkään kiinnosta. Samoin toinen tehtävä, motivoitumisen ja sitoutumisen tukeminen, asettuu uuteen valoon. Motivaatio lähtee ennen kaikkea itsensä kehittämisestä. Työn on oltava haastavaa ja palkitsevaa. Työntekijän motivoinnin lähde on hänessä itsessään. Tällöin motivoiminen viestinnän keinoilla saattaa olla työntekijälle vähemmän tärkeää. Työntekijä työskentelee työpaikassaan niin kauan, kun hän kokee kehittyvänsä.

Kolmas tehtävä, informointi ja tietämyksen hallinta, näyttäisi kuitenkin korostuvan postmodernissa organisaatiossa. Tietämyksen hallinta on organisaatiolle erityisen tärkeää tilanteessa, jossa työvoiman vaihtuvuus on suurta. Samoin työntekijöiden koko potentiaalin löytäminen ja hyödyntäminen on organisaatiolle elinehto. Myös informointi on työntekijöille tärkeää. Heidän on tiedettävä mitä taitoja organisaatio tällä hetkellä tarvitsee ja toisaalta mitä mahdollisuuksia organisaatio tarjoaa työntekijän kehittymiselle. Viestinnän uudeksi tehtäväksi nousee kriittisyyden ja uusien ajatusten löytäminen. Viestinnän on oltava spontaania ja epävirallista. Virallinen viestintäjärjestelmä ei välttämättä toimi. On jopa esitetty näkemyksiä, että viestinnästä vastaavien henkilöiden ”ammattimaistuminen” saattaa estää monipuolisten näkemysten ja joustavuuden vähenemistä (Steiner 2001).

Näkemyksiin sisäisestä viestinnästä ja sen tehtävistä on paljon vaikuttanut ajatus kaksisuuntaisesta symmetrisestä viestinnästä. Koska myös tämä käsite asettuu postmodernissa ajassa kriittisen tarkastelun kohteeksi, esitellään käsitettä seuraavaksi tarkemmin. Käsite on lähtöisin PR-kirjallisuudesta ja se on myöhemmin linkitetty myös suoraan sisäiseen viestintään.

Grunigin ja Huntin (1984) mukaan PR-toiminnan voidaan nähdä syntyneen jo 1850-luvulla. He ovat jakaneet PR:n toteuttamisen neljään malliin, jotka ovat julkisuustoiminta (Press Agency/publicity model), tiedottaminen (Public information model), epäsymmetrinen viestintä (Two-way asymmetric PR) ja symmetrinen viestintä (Two-way symmetric PR). Nämä mallit on esitetty historiallisessa järjestyksessä, mutta kaikkia niitä harjoitetaan vielä nykyään enemmän tai vähemmän. Symmetrisestä viestinnästä tuli 90-luvulla myös sisäisen viestinnän ideaali.

Julkisuustoiminta viittaa julkisuuden tavoitteluun keinolla millä hyvänsä. Siihen liittyy yleensä negatiivinen sävy, koska totuudella ei aina ole tekemistä julkisuuden saamisen kanssa. Sanonta ”there’s no such thing as bad publicity” liitetään usein tähän malliin. Tällaista PR-toimintaa on nähty harjoitetun 1850-luvulla, mutta nykyäänkin erilaisten julkisten julkisuuden tavoittelussa voidaan nähdä samoja piirteitä.

1900-luvun alkupuolella esitettiin uusi ajatus PR:n toteuttamisesta. Siinä oli tärkeää ihmisten informoiminen totuudenmukaisesti. Tätä mallia Grunig ja Hunt kutsuvat nimellä Public information model (suom. tiedottaminen). Tavoitteena ei ole yleisön mielipiteiden muuttaminen tai vaikuttaminen yleensäkään. Omasta toiminnasta halutaan informoida, mutta viestintä on yksisuuntaista.

Palautteen saaminen ja sitä kautta ajatus interaktiivisesta, kaksisuuntaisesta viestinnästä nousi esille ensimmäisen maailmansodan aikoihin. Mallin nimi on epäsymmetrinen viestintä (Two-way asymmetric PR) ja sillä viitataan erityisesti persuaasioon, mielipiteisiin vaikuttamiseen. Esimerkiksi sodan aikainen

propaganda oli tällaista. Tavoitteena on omien tavoitteiden toteuttaminen käyttämällä kaksisuuntaista viestintää. Pahimmassa tapauksessa puhutaan manipulaatiosta ja propagandasta, mutta myös positiivisesta vaikuttamisesta. Tällöin on kysymys esimerkiksi erilaisista terveyskampanjoista, joilla pyritään muuttamaan yleisön epäterveellisiä käyttäytymismalleja.

Viimeinen malli, symmetrinen viestintä (Two-way symmetric PR) kuvaa aktiivista, samanarvoista dialogia organisaation ja sen yleisöjen välillä. Pyrkimyksenä on molempien osapuolten ymmärtäminen ja organisaatiokin on valmis tekemään kompromisseja ja muuttamaan toimintaansa, jos konsensus sitä vaatii. PR:n ammattilainen voi toimia välittäjänä organisaation ja yleisön välillä.

Grunig ja Hunt (1984) ovat linkittäneet PR:n neljä mallia sisäiseen viestintään. Ne kuvaavat myös sisäisen viestinnän historiallista kehittymistä.

- 1) Työntekijöiden viihdyttämisen aikakausi. Tämä on samansuuntainen kuin julkisuustoiminta-malli ja oli vallalla 1940-luvulla. Sisäisen viestinnän tarkoituksena oli vakuuttaa työntekijöille, että organisaatio oli hyvä paikka tehdä töitä.
- 2) Työntekijöiden informoimisen aikakausi. Tavoitteena oli informoida työntekijöitä samalla tavalla kuin Grunigin ja Huntin tiedottamis-mallissa (public information model).
- 3) Vaikuttamisen aikakausi. Samansuuntainen kuin epäsymmetrisen viestinnän -malli. Tämä oli vallalla 1960-luvulla ja tavoitteena oli muokata työntekijöiden mielipiteitä organisaatiolle sopiviksi.
- 4) Avoimen viestinnän aikakausi, samanlainen kuin symmetrisen viestinnän -malli. Tavoitteena on avoin keskustelu työntekijöiden ja organisaation välillä, molempien ollessa valmiina kompromissiin.

Grunigin ja Huntin (1984) kuvaus PR:n kehittämisestä liittyy lähinnä amerikkalaiseen tutkimustraditioon. Van Rulerin & Vercicin (2002) mukaan PR-toimintaa on harjoitettu myös Euroopassa jo ennen toista maailmansotaa. He uskovat, että anglo-amerikkalaiset ideat sekoittuvat jo olemassa olevien eurooppalaisten ajatusten kanssa, vaikka Euroopassa ei ”public relations” -nimellä näitä ajatuksia kutsuttukaan. Van Ruler & Vercic (2002) pyysivät eurooppalaisia oppiaineen edustajia määrittelemään mitä PR tarkoittaa. Vastauksia yhdistelemällä he saivat seuraavan määritelmän:

*”Pr is the (maintenance of) relationships (with) publics (by) communication (in order to) establish mutual understanding”.* (Van Ruler & Vercic 2002, 13.)

Määritelmän avainsanoja ovat suhteet yleisön kanssa, viestintä ja yhteisymmärryksen saavuttaminen.

Yhteisymmärrys on nähty tärkeäksi tavoitteeksi PR-toiminnassa. Samoin Symmetrinen, avoin viestintä on nähty sisäisen viestinnän ideaaliksi (esim. Grunig 1992). Viestinnässä pyritään aktiiviseen, samanarvoiseen dialogiin organisaation ja työntekijöiden välillä. Tähän liittyy myös ajatus mahdollisista kompromisseista: myös organisaatio on valmis muuttamaan toimintaansa, jos konsensus sitä vaatii. Tämä ajatus näyttäisi olevan työelämän uuden sopimuksen aikana kohtalaisen epätodellinen. Työvoiman suuren vaihtuvuuden takia organisaatio ei pysty kuuntelemaan kaikkia työntekijöitä eikä ainakaan muuttamaan toimintaansa kompromissien aikaansaamiseksi. Samanarvoisuus ei myöskään toteudu kovin helposti. Organisaatio näkee työntekijänsä enemmän taitoina, jotka voidaan korvata tilanteen niin vaatiessa. Työntekijän vaikutusmahdollisuuden pienenevät ainakin jossain määrin. Organisaatiosta tuleekin enemmän pelikenttä. Työnantaja arvottaa, mitkä pelaajat sille ovat tärkeimpiä ja mitkä olisi korvattava uusilla. Pelaajien on jatkuvasti onnistuttava, jotta ”pelipaikka” säilyisi. Toisaalta hyvät pelaajat voivat vaihtaa seuraa (organisaatiota), jos hänelle tarjotaan siellä paremmat mahdollisuudet. Tällaisen ilmapiirin vallitessa avoin, samanarvoinen viestintä ja konsensuksen aikaansaaminen kompromissien avulla, ei ole enää niin helppoa.

Yksi mielenkiintoinen asia postmodernissa ajassa on organisaatiokulttuurin muotoutuminen. Yhteisen kulttuurin löytäminen saattaa olla liian suuri haaste postmodernissa ajassa.

Organisaatiokulttuuri on usein määritelty Scheinin (1985, 9) tapaan seuraavasti:

*”a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.*

Vapaasti suomennettuna kyse on perusolettamuksista, jotka on opittu vuorovaikutustilanteissa. Kyseisessä kulttuurissa toimiva tapa havaita, ajatella ja tuntea opetetaan myös uusille jäsenille. Schein (1985, 14) jakaa kulttuurin eri tasoihin. Lähimpänä havaintomaailmaamme ovat artefaktit ja tuotteet – teknologia, taide, laulut, kertomukset, rituaalit ja symbolit. Näiden alla ovat arvot, jotka kuvaavat mikä on oikein ja väärin, hyvää ja huonoa. Pohjalla ovat perusolettamukset, jotka saattavat olla tiedostamattomia, mutta ohjaavat silti käyttäytymistä ja havainnointia. Perusolettamuksiin kuuluvat suhde ympäristöön, oletukset ajan, paikan ja todellisuuden luonteesta, oletukset ihmisluonteesta, ihmisten toiminnasta sekä ihmissuhteista.

Kulttuureja on jaoteltu vahvoiksi ja heikoiksi, positiivisiksi ja negatiivisiksi. Vahvaksi kulttuuri katsotaan silloin, kun arvot ja oletukset ovat laajasti yhteisiä ja ne näkyvät ihmisten käyttäytymisessä enemmän kuin kulttuuriin

kuulumattomat motiivit. Tällöin sosialisatioprosessi on yleensä voimakas ja tehokas. Heikolla organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan fragmentoitunutta kulttuuria, jota eivät sido yhteiset arvot ja uskomukset. Organisaatiolla saattaa olla paljon erityylyisiä alakulttuureja, jotka ovat konfliktissa toistensa kanssa. (Miner 1988, 561.) Erityisesti postmodernissa organisaatiossa on nähtävissä arvojen monimuotoisuus, mikä näkyi TITU:ssa suoritettujen esitutkimuksen tuloksissa. Yhteisiä arvoja on vaikea löytää, mutta sitä ei välttämättä nähdä huonoksi asiaksi. Voidaankin ajatella, että heikon kulttuurin ja arvojen monimuotoisuuden positiivinen puoli on suuri innovatiivisuus ja dynaamisuus.

Kulttuuri ja organisaatorakenne liittyvät toisiinsa. On jopa havaittu, että kulttuuri saattaa jossakin määrin toimia organisaatorakenteen korvikkeena (Meyer 1982). Kulttuuri heijastuu esimerkiksi työn jakamiseen ja poistaa rakenteita, jotka eivät kyseiseen kulttuuriin sovi. Ajatus on mielenkiintoinen postmodernin organisaation kannalta. Postmodernin organisaation rakenteen on nähty olevan matalahierarkinen, joustava ja toimintaympäristön epävarma ja muuttuva (Eisenberg et. al 1997; Cappelli 1999). Rakenne on siis väistämättä yhteydessä myös kulttuuriin. Voidaankin olettaa, että postmodernin organisaation kulttuuri on enemmän altis muutoksille ja moniarvoisuudelle kuin staattisessa ympäristössä toimivan organisaation. Myös tästä syystä yhteisten arvojen löytäminen on hyvin hankalaa, eikä välttämättä edes tavoiteltavaa.

### 4.3 Sisäisen viestinnän teorian kehitys

Edellisessä luvussa tarkasteltiin kriittisesti sitouttamista ja yhteisten arvojen kommunikoimista sisäisen viestinnän tehtävinä. Ajatukset sisäisen viestinnän tavoitteista ovat syntyneet tiettyssä historiallisessa ajassa. Tästä syystä sisäisen viestinnän kehittymisen tarkastelu valottaa olennaisesti syitä edellä esitettyjen ajatusten syntymiseen. Seuraavaksi tätä kehitystä kuvataan historian valossa hieman tarkemmin.

Sisäisen viestinnän kehitystä voidaan tarkastella organisaatioteorioiden sekä tutkimuksen kehityksen valossa. Grunig ja Hunt (1984) ovat esittäneet viestinnän kehittymisen neljän eri organisaatioteorian avulla. Näistä kaksi ensimmäistä, Machine theory ja Human relations theory liittyvät formaaleihin organisaatioihin, joissa päätöksenteko on keskitetty, toimintaa ohjataan formaalien sääntöjen kautta ja organisaatio toimii suhteellisen staattisessa ympäristössä. Kaksi jälkimmäistä, Human resources theory ja systems theory liittyvät vähemmän formaaleihin organisaatioihin. Nämä organisaatiot toimivat dynaamisessa ympäristössä ja mukautuvat siihen. Ne ovat avoimia ja joustavia.

Machine theory on Katzin ja Kahnin luoma teoria, joka näkee organisaation koneena. Työntekijöillä ei ole valtaa, tehtävät jaetaan pieniin osiin ja roolit ovat formaaleja. Sisäisen viestinnän tarkoitus on ainoastaan informoida työntekijöitä työn tekemisessä. Viestintä on lähinnä johdolta alaspäin suuntautuvaa kirjallista viestintää, joka lujittaa johdon valtaa. 1920- ja 30-luvulla syntyi Human relations theory, kun huomattiin työntekijöiden tuottavuuden kasvavan, jos johto kiinnitti heihin enemmän huomiota. Tämä johti viestintään, jonka tarkoituksena oli saada ihmiset tuntemaan olonsa hyväksi ennemmin kuin auttaa heitä tekemään työnsä. Johdon näkemykset esitettiin aina hyvin positiivisessa valossa ja sosiaalisten tapahtumien tiedotus korostui. Seuraava vaihe, Human resources theoryn lähtökohtana oli Maslowin tarvehierarkia, jonka mukaan perustarpeiden täytyttyä ihmiset haluavat toteuttaa itseään ja tavoittelevat korkeimpien tarpeiden täyttymistä. Viestinnässä tämä tarkoitti käsitystä avoimesta, kaksisuuntaisesta viestinnästä. Työntekijöille oli kommunikoitava organisaation päätökset, jotka vaikuttavat heidän työhönsä. Näiden teorioiden mukaan viestinnän on oltava monisuuntaista ja työntekijöiden uskotaan työskentelevän parhaiten avoimessa, symmetrisessä viestintäjärjestelmässä. Viimeinen vaihe on System theory eli systeemiteoria. Sen mukaan ei ole olemassa yhtä ainutta totuutta, vaan viestinnän on sopeuduttava erilaisiin tilanteisiin. Organisaatioiden on valittava erilaisen viestinnän mallit riippuen toimintaympäristöstä ja organisaation tavoitteista. Systeemiteoriat ovat kehittyneet ja niihin luetaan myös esimerkiksi kaaosteoria, jonka mukaan organisaatio on jatkuvassa muutoksen tilassa. (Theaker 2001.)

Sisäisen viestinnän kehittyminen näyttäisi olevan uuden haasteen edessä. Tarvitaan teoriaa, joka ottaa huomioon postmodernien organisaatioiden piirteet.

Jos tarkastellaan sisäisen viestinnän kehittymistä tutkimuksen puolella, havaitaan, että ennen 1950-lukua sisäisen viestinnän tutkimus oli pirstoutunut eri tieteisiin. Sisäistä viestintää tutkittiin lähinnä organisaatio- ja sosiaalipsykologian, taloustieteiden sekä eri yhteiskuntatieteiden alalla. Sisäisen viestinnän tutkimusta on arvosteltu sen suppeasta näkökulmasta. Esimerkiksi organisaatiot on usein nähty ns. säiliö-metaforan kautta, jossa organisaatiolla on kiinteät rajat. Organisaation ulkopuolella tapahtuvia muutoksia ei ole otettu tutkimuksessa juurikaan huomioon, vaikka ne vaikuttavatkin organisaation sisäisiin prosesseihin. (Zorn 2002).

Tutkimusta on arvosteltu myös siitä, että viestintää on tutkittu yleensä samantyyppisissä organisaatioissa, jolloin tutkimusta ei ole laajennettu koskemaan toisenlaisia organisoitumisen muotoja (esim. jengit ym. epäviralliset organisaatiot). Cheney (2000) näkee tutkimuksen ongelmien johtuvan kolmesta eri tekijästä: verkostoista, identiteetistä sekä rutiinista. Tutkijat toimivat kohtalaisen muuttumattomissa verkostoissa, joissa uusia ajatuksia ei juuri synny. Valtatutkimus on eurooppalais-angloamerikkalaista ja jopa alan kongressit järjestetään sellaisissa hotelleissa, ettei useimmilla etelä-amerikkalaisilla tai afrikkalaisilla tutkijoilla ole varaa niihin osallistua. Identiteetillä viitataan yhteisen kielen käyttöön, yhteisiin tutkijatapaamisiin sekä tiettyjen sitaattien tiedostamiseen ja toistamiseen, joka luo yhteyden tunnetta tutkijoiden kesken. Lisäksi rutiini estää uudenlaisten lähestymistapojen löytämistä. Cheney (2000) huomauttaa, että alalla toistetaan tiettyjä narratiiveja ajasta toiseen. Samoin tutkimusaineiston keräämisessä ollaan kiinteässä yhteydessä yritysjohdon kanssa, jonka näkemykset väistämättä vaikuttavat tutkimuksen suuntaamiseen. Lisäksi alan tutkijat ovat usein tekemisissä ns. ”menestyvien” ihmisten, kuten johtajien, asianajajien, insinöörien sekä henkilöstöpäälliköiden kanssa. Aineistot kerätään lähinnä menestyvien yritysten työntekijöiltä, jotka kuuluvat keskiluokkaan. Näin tutkimus itsessään on värityntä ja jättää yhteiskunnan muut luokat huomiotta.

Perinteisesti sisäinen viestintä on nähty hieman eri tavalla riippuen tutkimusparadigmasta. Näitä paradigmoja Juholin (1999, 8) on nimennyt kolme: traditionaalis-funktionaalisen paradigman, dissipatiivisen paradigman ja yhteisen vastuun, ns. kansalaisviestinnän paradigman.

Positivistinen viestintäkäsitys näkee viestinnän ensisijaisesti johtamisen välineenä. Samaan ajatteluun liittyy Aulan mukaan (2000, 30-33) viestinnän prosessikoulukunnan määritelmä: viestintä on sanomien vaihtamista lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Tällaista ajattelua kutsutaan traditionaalis-funktionaaliseksi paradigmaksi (Juholin 1999, 8).



Positiivistisen ajattelun vastakohtana voidaan pitää merkityskoulukunnan määritelmä viestinnästä: viestintä on tietyssä kontekstissa tapahtuva prosessi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät ja muokkaavat merkityksiä (Aula 2000, 33). Tällöin kulttuuri nähdään keskiössä. Tähän ajatteluun liittyy myös dissipatiivinen paradigma. Dissipatiivinen paradigma ei näe viestintää lineaarisesti ja loogiseksi prosessiksi. Organisaation viestintä määritellään kaaosteorian kautta. Se korostaa viestinnän dissipatiivisuutta erityisesti kriisitilanteissa ja uskoo kaaoksen johtavan uudenlaisiin ratkaisumalleihin ja innovatiivisuuteen. (Aula 1996.)

Kolmas paradigma eli yhteisen vastuun paradigma korostaa eräänlaista kansalaisviestintää. Viestintävastuu on jokaisella jäsenellä – jokainen on prosessissa niin subjektina kuin objektina. Viestintä nähdään myös itseisarvona. (Juholin 1999, 8.)

Yhteisen vastuun paradigmaan voidaan nähdä kuuluvan myös käsitys viestinnästä aineettomana pääomana (ks. Lehtonen 2000b). Viestinnän avulla organisaatio mahdollistaa jäsentensä tietopääoman käytön. Viestintävastuu on siten jokaisella ja haasteena on saada kaikki osapuolet halukkaiksi vaihtamaan tietoja yhteiseksi hyväksi.

Positiivinen viestintäkäsitys ja traditionaalis-funktionaalinen paradigma ovat olleet vallitsevia modernilla ajalla. Hyviä esimerkkejä tästä lähestymistavasta ovat kaksi 90-luvulla kirjoitettua ja paljon luettua PR:n teosta *Excellence in Public Relations and Communication Management* (Grunig 1992) ja *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management* (Dozier, Grunig & Grunig 1995). Molemmissa teoksissa viestintä nähdään johtamisen välineenä ja viestinnästä vastaavan osallisuutta päättävän koalition jäsenenä pidetään ehdottoman tärkeänä. Viestintää on suunniteltava strategisesti ja pyrittävä mitattaviin taloudellisiin tuloksiin. Johdon päämääriä pidetään annettuina ja oikeutettuina. Tämä funktionaalinen räkökulma on edelleen vallitseva Pohjois-Amerikassa (Deetz 2001; Hatch 1997) ja useimmissa länsimaissa.

Postmodernismi on 2000-luvulla alkanut vaikuttamaan myös PR:n tutkimiseen ja sitä kautta sisäiseen viestintään. Esimerkiksi Holtzhausen (2000, 2002) on tutkinut postmodernismin heijastumista pr:n teorioihin sekä viestinnän ammattilaisten aktiivisuutta vähemmistöjen puolustajana organisaatiossa. Holtzhausenin (2000) mukaan PR:n olisi otettava postmodernismin ajatuksen huomioon seuraavasti:

1. PR:n on vapauduttava metanarratiiveista.

Metanarratiivilla tarkoitetaan ajatusta yhdestä ainoasta oikeasta teoriasta tai ideologiasta. Viestintätieteessä vallalla ollut positivismi on yksi tällainen. Holtzhausen muistuttaa, että PR on paljon muutakin kuin johtamisen väline. Sillä on myös tekninen funktio sekä rooli markkinointiviestinnässä ja

ryhmäviestinnässä. Organisaatioviestintä vaikuttaa joukkoviestimien sanomiin. PR on siten aktivismia ja "bisnestä". PR:ää on tutkittava ja harjoitettava kaikessa muodossaan ja monimuotoisuudessaan.

## 2. PR on muutoksen väline.

Jatkuvan muutoksen maailmassa viestinnän ammattilaisten rooli on määritellä ja aktivoida muutoksia organisaatiossa ja yhteisöissä. Muutoksen käsittelemisen taito auttaa viestinnän ammattilaisia helpottamaan organisaatioiden elinkelpoisuutta ja tehokkuutta. Viestinnän ammattilaisten olisi huomioitava myös vähemmistöjen muutostarpeet sekä eettiset kysymykset. Ruohonjuuridemokratian aktivoiminen ja kehittäminen on yksi viestinnän ammattilaisen tehtävistä.

## 3. PR on sisäisesti poliittista.

Postmodernismi korostaa poliittisuuden ja valtasuhteiden huomioimista toiminnassa. PR toimii joko muutoksen tukijana tai muutoksen vastustajana. Poliittiset teot näkyvät organisaation jokapäiväisessä kielessä ja symbolismissa, toisaalta näihin tekoihin vaikuttavat organisaatiokulttuuri ja sosiaalinen ympäristö. Viestinnän ammattilaisten on luovuttava objektiivisuuden haaveesta ja valittava kenen puolella he ovat.

## 4. Symmetria on määriteltävä dissensukseksi.

Konsensuksen saavuttaminen on äärimmäisen vaikeaa ja siten myös PR:ssä vallalla ollut käsitys kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän toteuttamisesta jää usein pelkäksi haaveeksi. Postmodernismi legitimoitii dissensuksen ja epäsymmetrian. Se antaa ihmisille vapauden olla eri mieltä tilanteissa, jotka he kokevat epäoikeudenmukaisiksi, eikä puhu kompromissien tekemisen puolesta vääränlaisen konsensuksen aikaan saamiseksi. Dissensuksen avulla saavutetaan uusia ideoita ja ratkaisuja ongelmiin, jotka voivat johtaa todelliseen muutokseen.

## 5. PR:n tutkimuksessa on käytettävä uusia perspektiivejä ja menetelmiä.

PR:n tutkimuksessa on osattava tehdä uudenlaisia kysymyksen asetteluja sekä käytettävä monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä. Esim. etnografista tutkimusta olisi lisättävä, samoin kriittistä ja tulkitsevaa tutkimusotetta. Useita paradigmoja olisi käytettävä, jolloin tutkimuksessa voitaisiin saavuttaa erilaisia ratkaisuja erityyppisiin tilanteisiin.

## 6. PR:ssä olisi luotava postmoderni suuntaus.

Postmodernismin ajatukset olisi otettava PR:n tutkimuksessa huomioon yhä enemmän. Tämä tarkoittaa oman toiminnan analysoimista kriittisyydellä sekä ristiriitaisuuksien ja ironioiden paljastamista. Aikaisempaa työtä PR:n kentällä ei suinkaan tarvitse mitätöidä, postmodernismi tuo siihen vain oman lisänsä.

Holtzhausen ja Voto (2002) korostavat viestinnän roolia erityisesti vähemmistöjen puolustamisessa. Viestinnän ammattilaisten olisi vastustettava autoritaarista johtamista ja epädemokraattisia valtasuhteita, vaikka he itse olisivat päättävän koalition jäseniä. Heidän on käytettävä muita lähteitä vallan saamiseen kuten omaa persoonallisuutta, kokemusta sekä nähtävä eri tilanteiden mahdollisuudet (Hatch 1997). Valtaa ei käytetä enää ylhäältä alaspäin vaan se on monisuuntaista. Voidaankin ehkä puhua uudesta postmodernista paradigmasta, jossa viestintä nähdään aktivismina, vallitsevien valtasuhteiden vastustajana, dissensuksen ja epäsymmetrian puolestapuhujana sekä etiikan korostajana.

Juholin (1999, 57) on koonnut kolmen tutkimusparadigman (traditionaalifunktionaalinen, dissipatiivinen ja yhteisen vastuun paradigma) perusajatukset taulukkoon. Taulukossa 2 Juholinin yhteenvetoon on lisätty postmoderni paradigma. Tässä postmodernilla paradigmalla tarkoitetaan postmodernismin aiheuttamia vaikutuksia viestinnän näkemyksiin, joita erityisesti Holtzhausen (2000, 2002) on esittänyt.

TAULUKKO 2 Yhteisöviestinnän tutkimusparadigmat (Juholin 1999) ja postmoderni paradigma (Joensuu 2004).

(Juholin 1999)

(Joensuu 2004)

	<b>Traditionaalis-funktionaalinen</b>	<b>Dissipatiivinen</b>	<b>Yhteinen vastuu</b>	<b>Postmoderni</b>
<b>Teoreettiset lähtökohdat</b>	Klassinen teoria Järjestelmäteoria Kontingenssiteoria	Kaaosteoria	Stakeholder-ajattelu Itse-organisoituvat systeemit Kommunitarismi	Postmodernismi (Lyotard, Derrida, Foucault, Baudrillard, Deleuze, Guattari, Laclau, Mouffe)
<b>Viestinnän tarkoitus</b>	Organisaation strategioiden tukeminen, rationaalinen	Ei määritelty	Yksilöiden ja organisaation kehittymisen tukeminen, elämän kestävä oppiminen	Vaikuttaminen päätöksentekoon ja muutokseen, ruohonjuuridemokratia, valta/voimasuhteisiin vaikuttaminen
<b>Viestinnän luonne</b>	Johtamisen väline, yksisuuntainen	Innovatiivisuus, dialogi, ambivalentti	Yhdistävää ja innovoivaa, dialogi, prosessi	Dissensus, innovatiivisuus, poliittisuus
<b>Menetelmät ja kanavat</b>	Systemaattisuus, muodollisuus	Impulsiivisuus, yksilöiden välistä	Yksilöiden välistä ja järjestelmien välistä, jatkuvaa, monisuuntaista	Monisuuntaista, suhteiden ja valtarakenteiden käyttöä, ruohonjuuriaktivismia
<b>Organisaatio rakenne</b>	Hierarkkinen	Orgaaninen, muuttuva, avoin	Verkostot, tiimit, solut, kollaasit	Muuttuva, joustava
<b>Viestinnän toteuttaja</b>	Johto, viestinnän ammattilaiset	Ei määritelty	Jokainen, viestinnän ammattilaiset konsultteina	Jokainen, viestinnän ammattilaiset ruohonjuuriaktivismiin tukijana ja muutoksen voimana, ryhmittymät
<b>Viestinnän kohde</b>	Organisaation jäsenet	Ei määritelty	Jokainen	Eri ryhmittymät eri asiassa, jokainen
<b>Auditointi, viestinnän mittaaminen</b>	Säännöllistä, liittyy usein muuhun auditointiin	Ei ole	Jatkuvaa, eri menetelmät	Oman toiminnan analysointi jatkuvaa, kriittistä ja epävirallista

## **5 TUTKIMUSONGELMA JA TÄRKEIMMÄT KÄSITTEET**

### **5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

TITU:ssa suoritettu tutkimus osoitti, että postmodernista organisaatiosta näyttäisi löytyvän postmoderneja työntekijöitä, joilla on tiettyjä ominaispiirteitä: he eivät sitoudu organisaatioon, vaan omaan työhönsä ja heidän viestinnän tarpeensa perustuvat itsensä kehittämiseen. Postmodernit työntekijät kokevat vähemmän perinteisiä viestintävajeita ja ovat yleisesti tyytyväisempiä viestintään kuin muut työntekijät. Tietoa halutaan lähinnä omasta työstä ja omasta projektista. Strategiset asiat (visio, missio, strategia, arvot) sekä muut organisaatiotason asiat eivät näyttäisi kiinnostavan postmoderneja työntekijöitä. Heille on erityisen tärkeää itsensä kehittäminen työnsä avulla ja tämä näkyy myös heidän arvoissansa.

TITU:ssa tehdyn tutkimuksen tulokset kaipaavat kuitenkin lisäselvitystä. Tästä syystä varsinaisen tutkimuksen tavoitteena on tarkastella postmoderneista organisaatioista, postmoderneista työntekijöistä ja työelämän uudesta sopimuksesta esitettyjen näkemysten toteutumista muissa IT-alan organisaatioissa. Tutkimuksessa kootaan yhteen keskeiset käsitteet ja kriteerit, joilla postmoderniutta voitaisiin mitata. Tarkastelun kohteeksi valitaan IT-alan organisaatiot, koska voidaan olettaa, että ne täyttävät postmodernin organisaation kriteerit paremmin kuin perinteisimmillä aloilla toimivat organisaatiot.

Postmoderniuden tutkimista varten konstruoidaan uusi käsite, p-organisaatio. P-organisaatio sisältää kolme osaa, jotka ovat organisaatio, työntekijä ja työelämän uusi sopimus. P-organisaatio on lyhenne postmodernista organisaatiosta, mutta sekaannusten välttämiseksi käytetään käsitettä p-organisaatio. Tämä johtuu siitä, että postmodernilla organisaatiolla tarkoitetaan yleensä tietynlaisen organisaatorakenteen omaavaa organisaatiota, kun tässä postmodernilla organisaatiolla eli p-organisaatiolla tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta.

P-organisaatiossa toteutuvat seuraavat kriteerit: organisaatio (rakenne, toimintaperiaatteet) on postmoderni, työntekijät ovat postmoderneja (heistä löytyy erityisesti sukupolvi X:stä esitettyjen näkemysten kaltaisia työntekijöitä) ja organisaatiossa vallitsee työelämän uusi sopimus. P-organisaatio on siten tiettyjen kriteerien mukaan rakennettu käsittekonstruktio.

Tutkimuksen pääkysymys on:

*Missä määrin ja missä suhteessa tutkittavat organisaatiot ovat p-organisaatioita?*

Tarkoituksena on selvittää, missä määrin tutkimuskirjallisuudessa esitetyt käsitykset postmoderneista organisaatioista, postmoderneista työntekijöistä (sukupolvi X) ja työelämän uudesta sopimuksesta toteutuvat tutkituissa IT-alan yrityksissä.

Tutkimus jakaantuu seuraaviin alaongelmiin p-organisaatio-käsitteen mukaisesti:

*1. Missä määrin organisaatioista löytyy niitä piirteitä, joilla postmodernia organisaatiota on tutkimuskirjallisuudessa kuvattu?*

Tutkimuskirjallisuuden perusteella määritellään olennaiset käsitteet ja kootaan ne yhteen. Käsitteiden määrittelyn jälkeen muodostetaan mittari, jonka avulla testataan, toteutuvatko postmodernista organisaatiosta esitetyt näkemykset tutkittavassa organisaatiossa.

*2. Löytyykö organisaatioista postmoderneja työntekijöitä? Miten postmodernien työntekijöiden käsitykset eroavat ei-postmoderneista työntekijöistä? Mitkä tekijät näyttäisivät voimakkaimmin liittyvän postmoderniuteen?*

Mittari työntekijän postmoderniuden mittaamiseen rakennetaan TITU:n tapaustutkimuksen ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Mittarin avulla selvitetään missä määrin työntekijän näkemykset heijastavat tutkimuskirjallisuudessa oletettuja postmoderneja piirteitä. Vastajat luokitellaan tulosten pohjalta vähemmän ja enemmän postmoderneiksi tarkempaa tarkastelua varten.

*3. Miten työelämän uusi sopimus näkyy tutkittavissa organisaatioissa? Mitkä ovat olennaisimmat erot uuden sopimuksen kokevien ja vanhan sopimuksen kokevien työntekijöiden välillä?*

Työelämän uuden sopimuksen tutkimista varten muodostetaan mittari tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen väitteiden pohjalta.

Seuraavaksi esitellään tarkemmin tutkimuksen olennaiset käsitteet, joiden pohjalta p-organisaation mittarit rakennetaan.

## **5.2 Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet**

P-organisaatio-käsite on rakennettu kolmen alakäsitteen avulla. Nämä ovat postmoderni organisaatio, postmoderni työntekijä sekä työelämän uusi sopimus. Alakäsitteiden avulla rakennetaan p-organisaation mittari. Mittari koostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen osa mittaa organisaation postmoderniutta, toinen osa työntekijän postmoderniutta ja kolmas osa työelämän uutta sopimusta.

Seuraavaksi esitellään p-organisaation kriteerit jokaisen alakäsitteen kohdalla mittarin rakentamista varten.

Postmoderni organisaatio:

- on tiimipohjainen, matalahierarkkinen, informaatioteknologiaa ja globaaleja verkostoja hyödyntävä organisaatio, jossa painottuu projektityö (Eisenberg & Goodall 1997).
- tukee tuloksellisuutta antamalla työntekijöille vastuuta ja päätösvaltaa, painottaa asiakassuhteiden tärkeyttä ja tukee toiminnassaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Lisäksi postmoderni organisaatio osaa optimaalisella tavalla hyödyntää yhteiskunnan muuttuneita rakenteita, sen jäsenten muuttuneita arvoja ja organisaatioon kohdistuvia odotuksia (Lehtonen 2000a).
- saattaa olla myös virtuaalisuuden eri asteilla (Biggs 2000; Townsend et al. 2001).
- perustaa johtamisen yhteistyöhön, luo rohkeaa ilmapiiriä (epäonnistumisia ei pelätä), kannustaa työntekijöitä uusien haasteiden ja alueiden kohtaamiseen sekä korostaa yksilöllisyyttä ja erilaisuutta (Andiopoulos & Gotsi 2002).

Postmodernia työntekijää kuvaavat sukupolvi X:stä kirjoitetut käsitykset. Postmoderni työntekijä voi kuitenkin olla minkä ikäinen tahansa, jos hän on omaksunut kyseiset käsitykset.

- Postmoderni työntekijä korostaa yksilöllisyyttä ja itsenäisyyttä, on valmis kantamaan vastuuta ja on aloitteellinen (Kinnaird 2002).
- Hän haluaa kehittää itseään, jotta hänen taitonsa säilyisivät työmarkkinakykyisinä (Cappelli 1999).
- Postmoderni työntekijä sietää epävarmuutta ja muutosta (Byrne 2001).
- Hän työskentelee organisaatiossa ainoastaan niin kauan, kuin se palvelee omia tarpeita kuten itsensä kehittämistä (Cappelli 1999).
- Uralla edetään mieluummin organisaatiosta toiseen kuin saman organisaation sisällä (Grimshaw et. al 2001).
- Organisaatioon ei haluta sitoutua (Faber 2001).
- Postmoderni työntekijä on teknologiasuuntautunut (Kinnaird 2002).
- Vapaa-aikaa arvostetaan työtä enemmän (Faber 2001).
- Auktoriteetteja ja hierarkiarakenteita ei pidetä tärkeinä (Faber 2001).
- Organisaation viestinnän halutaan olevan avointa (Lester & Kickul 2001).
- Postmoderni työntekijä arvostaa hauskanpitoa ja rentoutumista myös töissä. (Sellers 2002; Kinnaird 2002).
- Postmodernilla työntekijällä painottuvat arvot yksilöllisyys, sosiaalisuus, motivaatio, itsensä kehittäminen, oma kunnianhimo ja itsetunto, sekä viihtyvyys/mukavuus (esitutkimuksen tulos).

Työelämän uusi sopimus on organisaation ja työntekijän välillä oleva psykologinen sopimus. Uudella sopimuksella tarkoitetaan niitä ehtoja, jotka ovat muuttuneet työelämän uudessa tilanteessa. Työnantaja ei tarjoa elinikäistä virkaa vaan ainoastaan työtä niin kauan, kuin työntekijän taidot palvelevat yritystä. Toisaalta myöskään työntekijä ei ole sitoutunut organisaatioon vaan on siellä kehittämässä itseään ja kykyjään. Työelämän uusi sopimus korostaa suhdetta ja sen muuttumista molempien osapuolten (työnantajan ja työntekijän) välillä.

Työelämän uusi sopimus tarkemmin määriteltynä:

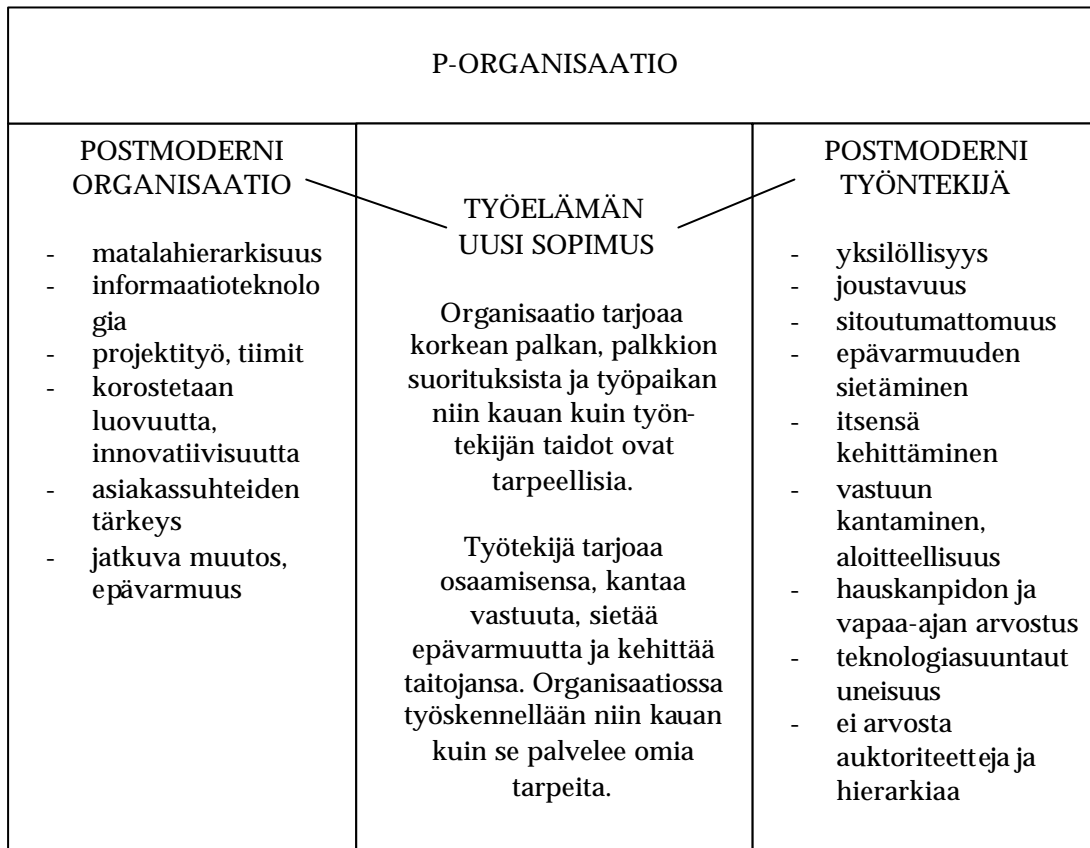
- Organisaatio tarjoaa korkean palkan, palkkion suorituksista ja työpaikan niin kauan kuin työntekijän taidot ovat tarpeellisia. Työntekijä tarjoaa osaamisensa, on valmis työskentelemään pitkiäkin päiviä, kantaa vastuuta, sietää epävarmuutta ja kehittää taitojansa. Organisaatiossa työskennellään niin kauan kuin se palvelee omia tarpeita. (Byrne 2001; Cappelli 1999.)

Vastavuoroisesti työelämän vanha sopimus voidaan määritellä seuraavasti:

- Organisaatio tarjoaa työllisyyden turvan, ylenemismahdollisuudet sekä vastaa työntekijän koulutuksesta ja kehittymisestä. Organisaatio huolehtii työntekijästä ongelmien kohdatessa. Työntekijä vastaavasti sitoutuu organisaatioon, mukautuu sen tarpeisiin, on lojaali ja luottaa työnantajaansa. (Byrne 2001.)



Kuvio 18 esittää p-organisaatioon liittyvät alakäsitteet.



KUVIO 18 P-organisaatio ja siihen liittyvät alakäsitteet

## **6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN**

Tässä luvussa kuvataan kyselylomakkeen rakentaminen ja tutkimuksen suorittaminen.

### **6.1 Postmoderniuden tutkiminen ja kyselylomakkeen rakentaminen**

Postmoderniutta tutkittiin kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake jaettiin tutkimuksen alaongelmien (ks. luku 5.1) pohjalta kolmeen eri osaan. Ensimmäisessä osassa mitattiin organisaation postmoderniutta, toisessa työntekijän postmoderniutta ja kolmannessa työelämän uuden sopimuksen ilmenemistä. On tietenkin muistettava, että kyseessä on vastaajan käsitys kyseisistä ilmiöistä. Kaikissa kohdissa käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa. Vastaja pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5, onko hän samaa vai eri mieltä väittämien kanssa (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Kyselyssä käytettiin mitattavan asian suhteen sekä suoria että käänteisiä väitteitä. Näin vastaja joutui käyttämään sekä pieniä että suuria arvoja, jolloin lomakkeen luotettavuus kasvoi.

Ensimmäisen osan tarkoituksena oli saada vastaus ensimmäiseen alaongelmaan, eli selvittää missä määrin organisaatioista löytyisi niitä piirteitä, joilla postmodernia organisaatiota on tutkimuskirjallisuudessa kuvattu. Toisin sanoen osan tavoitteena oli saada vastaus siihen, missä määrin tutkittavat organisaatiot olivat postmoderneja organisaatioita.

Organisaation postmoderniudesta rakennettiin väittämät erityisesti Eisenbergin & Goodallin (1997) sekä Lehtosen (2000) määritelmien pohjalta, lisäksi käytettiin Andriopoulos & Gotsin (2002) kuvausta Kalifornian Piilaakson postmodernista yrityksestä. Väittämät rakennettiin seuraavasti:

*Postmoderni organisaatio on tiimipohjainen, matalahierarkkinen, informaatioteknologiaa ja globaaleja verkostoja hyödyntävä organisaatio, jossa painottuu projektityö (Eisenberg & Goodall 1997).*

1. Työpaikallani ei juurikaan hyödynnetä informaatioteknologiaa. (informaatioteknologian hyödyntäminen, käännteinen väite)
2. Työpaikallani tehdään töitä tiimeissä. (tiimipohjaisuus)
3. Työpaikallani ei tehdä paljon projektityötä. (projektityön painotus, käännteinen väite)
4. Työskentelemässäni organisaatiossa toiminta on kansainvälistä. (globaalit verkostot)

*Postmoderni organisaatio tukee tuloksellisuutta antamalla työntekijöille vastuuta ja päätösvaltaa, painottaa asiakassuhteiden tärkeyttä ja tukee toiminnassaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Lisäksi postmoderni organisaatio osaa optimaalisella tavalla hyödyntää yhteiskunnan muuttuneita rakenteita, sen jäsenten muuttuneita arvoja ja organisaatioon kohdistuvia odotuksia (Lehtonen 2000a).*

5. Asiakassuhteisiin panostetaan työskentelemässäni organisaatiossa. (asiakassuhteiden tärkeys)
6. Työpaikallani arvostetaan luovuutta ja innovatiivisuutta. (luovuuden ja innovatiivisuuden tukeminen)
7. Olen itse vastuussa työni suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. (työntekijöiden vastuu)

*Andriopoulos ja Gotsi (2002) havainnoivat menestyvän, Kalifornian Piilaaksossa sijaitsevan, yrityksen tapaa tukea luovuutta ja innovatiivisuutta. Havainnot kuvaavat hyvin postmodernia organisaatiota. Yrityksessä vallitsi yhteistyöhön perustuva johtaminen, rohkea ilmapiiri (epäonnistumisia ei pelätty), työntekijöitä kannustettiin uusien haasteiden ja alueiden kohtaamiseen sekä korostettiin yksilöllisyyttä ja erilaisuutta.*

8. Työpaikallani johtajat tekevät päätökset itsenäisesti keskustelematta alaistensa kanssa. (yhteistyöhön perustuva johtaminen, käännteinen väite)
9. Työpaikallani kannustetaan kokeilemaan uusia ideoita epäonnistumisia pelkäämättä. (rohkea ilmapiiri)

10. Kohtaan työssäni usein uusia ja haastavia tehtäviä. (uusien haasteiden kohtaaminen)
11. Erilaisuutta ei arvosteta työpaikallani. (erilaisuuden arvostaminen, käänteinen väite)

Toisen osan tavoitteena oli saada vastaus toiseen alaongelmaan, eli selvittää löytyisikö organisaatiosta postmoderneja työntekijöitä ja miten näiden työntekijöiden näkemykset eroaisivat muista työntekijöistä. Lisäksi haluttiin tutkia mitkä tekijät näyttäisivät voimakkaimmin liittyvän postmoderniuteen.

Työntekijän postmoderniutta tutkittiin väittämällä, joita on esitetty tutkimuskirjallisuudessa lähinnä sukupolvi X:stä. Tutkimuksessa sukupolvi X:stä esitetyt näkemykset nähtiin kuvastavan postmodernia työntekijää, tosin iällä ei uskottu olevan merkitystä. Postmoderni työntekijä siis määriteltiin olevan samanlainen kuin sukupolvi X:n edustaja. Vastaajan postmoderniutta työntekijänä mitattiin väittämällä, jotka oli rakennettu Kinnairdin (2002), Faberin (2001), Brownin (2001) sekä Sellersin (2002) esittämien näkemysten mukaan. Lisäksi käytettiin arvoja, jotka tulivat esille esitutkimuksessa. Väittämät rakennettiin seuraavasti:

*X:ät näkevät itsensä enemmän yksilöinä kuin ryhmän jäseninä verrattuna aiempiin sukupolviin. He ovat itsenäisiä ja suhtautuvat varauksella ryhmäidentiteetteihin. X:ät ovat vähemmän lojaaleja organisaatioita ja instituutioita kohtaan kuin aiemmat sukupolvet. X:ät ovat enemmän kiinnostuneita vapaa-ajasta kuin urasta ja työelämästä. X:ät eivät juurikaan arvosta auktoriteetteja ja hierarkiaa. (Faber 2001)*

1. Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan. (lojaalisuus, sitoutuminen, käänteinen väite)
2. Koen yleensä itseni enemmän ryhmän jäseneksi kuin yksilöksi. (kokeminen itsensä enemmän yksilöksi kuin ryhmän jäseneksi, käänteinen väite)
3. Arvostan enemmän vapaa-aikaa kuin suurta palkkaa. (vapaa-ajan arvostus uraa enemmän)

*"X:siä" kuvataan usein itsenäisiksi, aloitteellisiksi ja teknologiasuuntautuneiksi. He määrittelevät menestyksen omilla ehdoillaan, vaativat joustavuutta, osallistumista päätöksentekoon (omaan työhön liittyen) sekä hauskanpitoa myös töissä. X:siä ei kiinnosta toimiminen organisaation yhteiseksi hyväksi niin kuin aiempia sukupolvia. He eivät myöskään sovi hyvin byrokraattisiin organisaatioihin. (Kinnaird 2002.)*

4. Minulle sopii hyvin kellokortin käyttäminen ja perinteinen 8-16 työaika (joustavuuden vaatiminen, käänteinen väite, ks. myös Brown 2001)

5. Minulle on tärkeää, että työkavereiden kanssa voi pitää myös hauskaa (hauskanpidon arvostus)
6. Suhtaudun myönteisesti informaatioteknologian käyttöön (teknologiasuuntautuneisuus)
7. Haluan osallistua organisaation kehittämiseen työpaikallani. (yhteisen hyväksi toimiminen ei kiinnosta, käännteinen väite)

*X:ät odottavat työpaikalta erilaisuutta sekä teknologian, viestinnän, toimintatapojen ja epävirallisuuden tasapainoa. Aika ja paikka nähdään joustaviksi ja auktoriteetteihin sekä hierarkiaan suhtaudutaan rennosti. Kirjoitettuja sääntöjä ei aina haluta noudattaa, vaan työltä halutaan mukavuutta. Toisten haastaminen on heille tuttua. X:ät uskovat, että heidän ideansa ja kykynsä on arvioitava suoritusten mukaan. (Brown, 2001.)*

8. Työpaikallani pitäisi olla mielestäni rento ilmapiiri. (rentous ja työn mukavuus, ks. myös Sellers 2002)
9. Suhtaudun ihmisiin samalla tavalla titteleistä huolimatta. (hierarkiaan suhtautuminen rennosti, ks. myös Faber 2001)

*X:ät ovat suorapuheisia, arvostavat hauskanpitoa ja rentoutumista. X:ät ovat oppineet, että mikään ei ole pysyvää. He ovat itsevarmoja ja yritteliäitä. He haluavat, että heille kerrotaan mitä heiltä odotetaan ja sitten jätetään tekemään se omalla tavallaan. Sellers (2002)*

10. Haluan saada esimieheltäni mahdollisimman paljon ohjausta työni tekemiseen. (työ halutaan tehdä omalla tavalla, käännteinen väite)

Viimeinen väite mittasi samaa asiaa kuin ensimmäinen väite, mutta eri kannalta.

*X:ät ovat vähemmän lojaaleja organisaatioita ja instituutioita kohtaan kuin aiemmat sukupolvet (Faber 2001).*

11. Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana. (vähentynyt lojaalisuus organisaatiota kohtaan)

Lisäksi työntekijän postmoderniutta mitattiin myös esitutkimuksessa esiin tulleilla arvoilla. Arvoiksi valittiin tärkeimmät (eniten mainitut) esitutkimuksessa ilmenneet arvot. Mukaan otettiin kuitenkin vain sellaiset arvot, jotka eivät olleet mukana jo aiemmissa kysymyksissä mitattaessa työntekijän postmoderniutta. Kyselyssä arvoista tehtiin väittämiä, joita haastateltavat olivat käyttäneet laddering-haastatteluissa. Arvot ja väittämät muodostettiin seuraavasti:

### Yhteisöllisyys:

12. Minulle on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne työtovereideni kanssa. (käänteinen väite postmoderniuden kannalta)

### Vaikuttaminen, organisaation kehittäminen:

13. Haluan vaikuttaa organisaation yhteisiin asioihin. (käänteinen väite postmoderniuden kannalta)

### Itsetunto:

14. Työni on tuotettava minulle onnistumisen elämyksiä.

### Itsensä kehittäminen:

15. Minulle on erittäin tärkeää, että voin kehittää työni avulla itseäni ja ammattitaitoani.

Kolmannen osan tarkoituksena oli saada vastaus viimeiseen alaongelmaan, eli selvittää miten työelämän uusi sopimus näkyy tutkittavissa organisaatioissa. Tavoitteena oli saada selville olennaisimmat erot uuden sopimuksen kokevien ja vanhan sopimuksen kokevien työntekijöiden välillä.

Työelämän uutta sopimusta tutkittiin 11-kohtaisella osiolla. Väittämät rakennettiin erityisesti Byrnen (2001), Cappellin (1999) ja Grimshaw et. al:n (2001) esittämien väittämien perusteella. Kysymykset koskivat sopimusta niin työntekijän kuin organisaation puolelta. Väittämät rakennettiin seuraavasti:

*Uudessa työelämän tilanteessa työntekijä ostetaan yritykseen taitojensa vuoksi ja korvataan nopeasti uudella, jos kyseiset taidot eivät ole enää oleellisia yritykselle. Toisaalta myöskään työntekijä ei enää sitoudu organisaatioon samoin kuin ennen. Lojalisuus katoaa turvallisuuden hävitessä ja työntekijöiden on kehitettävä itseään pysyäkseen markkina-arvoisina. Tästä syystä he pysyvät työpaikassa, jossa kokevat voivansa kehittyä heille tärkeissä taidoissa. Kilpailu työmarkkinoilla kasvaa ja ainoa keino selviytyä voittajana on kehittyä jatkuvasti ja hankkia taitoja, jotka pätevät alati muuttuvilla markkinoilla. (Byrne 2001)*

1. Olen valmistautunut siihen, että työsuhteeni ei välttämättä jatku yli vuoden. (työvoiman nopea vaihtuvuus)
2. Työnantajani odottaa minulta jatkuvaa itseni kehittämistä, jotta taitoni pysyvät ajan tasalla. (itsensä jatkuva kehittäminen, ks. myös Cappelli 1999)

*Cappelli (1999, 27-28) mainitsee uuden sopimuksen sisältävän kolme ydinominaisuutta. Ensimmäinen ominaisuus on, että työnantaja ei voi taata työsuhteen jatkuvuutta ja siten turvallisuutta. Tällöin työntekijän itsensä on huolehdittava omasta työmarkkina-arvostaan. Toiseksi uudessa sopimuksessa korostuvat työntekijän taidot. Työnantaja tarvitsee työntekijän taitoja, mutta ei enää voi olla vastuussa niiden taitojen kehittämisestä. Kolmanneksi organisaatio tarjoaa työntekijälle vastapainoksi työpaikkaa niin kauan kuin markkinatilanne sen mahdollistaa ja tarjoaa mahdollisuuden kehittää itseään siten, että työntekijä säilyy työmarkkina-arvoisena.*

3. Odotan, että työnantajani tarjoaa minulle tarvitsemani koulutuksen. (työnantaja ei ole vastuussa taitojen kehittämisestä, käänteinen väite)
4. Työskentelen organisaatiossa ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itseni kehittämistä. (itsensä kehittäminen, ks. myös Byrne 2001)

*Uudessa sopimuksessa vanhat uralla etenemisen mallit muuttuvat. Työntekijä palkataan usein aluksi osa-aikaiseksi ja sisäistä ylenemistä hierarkian eri tasoille ei juurikaan ole. Eteneminen on enemmän horisontaalista tai se tapahtuu organisaation ulkopuolelle. Uralla eteneminen ei siis tapahdu enää organisaation sisällä vaan organisaatiosta toiseen. (Girmshaw, Ward, Rubery & Beynon 2001.)*

5. Etenen urallani mieluummin organisaation sisällä kuin organisaatiosta toiseen. (uralla eteneminen organisaation ulkopuolelle, käänteinen väite)

Loput väittämät rakennettiin Byrnen (2001) kuvaaman uuden ja vanhan työelämän sopimuksen pohjalta.

*Uusi sopimus: Organisaatio tarjoaa korkean palkan, palkkion suorituksista ja työpaikan niin kauan kuin työntekijän taidot ovat tarpeellisia. Työntekijä tarjoaa osaamisensa, on valmis työskentelemään pitkiäkin päiviä, kantaa vastuuta, sietää epävarmuutta ja kehittää taitojansa. (uusi sopimus, Byrne 2001)*

6. Työnantajani odottaa minun kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa. (vastuun kantaminen)
7. Työnantajani odottaa minun työskentelevän pitkiä päiviä, jos tilanne niin vaatii. (valmius työskennellä pitkiä päiviä)
8. Odotan työnantajan palkitsevan minut hyvistä suorituksistani. (palkitseminen suorituksista)
9. Työskentelemässäni organisaatiossa on pystyttävä sietämään epävarmuutta ja muutosta. (epävarmuuden sieto, ks. myös Giddens 1996, Cooper 1999, Cappelli 1999)

*Vanha sopimus: Organisaatio tarjoaa työllisyyden turvan, ylenemismahdollisuudet sekä vastaa työntekijän koulutuksesta ja kehittämisestä. Organisaatio huolehtii työntekijästä ongelmien kohdatessa. Työntekijä vastaavasti sitoutuu organisaatioon, mukautuu sen tarpeisiin, on lojaali ja luottaa työnantajaansa. (vanha sopimus, Byrne 2001.)*

10. Luotan siihen, että saan työskennellä nykyisessä organisaatiossa niin kauan kuin haluan. (työllisyyden turva, luottamus, käännteinen uuden sopimuksen kannalta)
11. Uskon, että jos siviilielämässäni joudun kohtaamaan pahoja ongelmia, työnantajani pitää minusta huolta. (työntekijästä huolehtiminen, käännteinen uuden sopimuksen kannalta)

Lisäksi vastaajilta kysyttiin muutama taustakysymys. Kysymykset koskivat sukupuolta (mies, nainen), asemaa (ylin johto, keskijohto, asiantuntija, muu), ikää (20-35 v., 36-45 v., 46-55 v., yli 55 v.) ja työssäoloaikaa kyseisessä organisaatiossa (alle vuoden, 1-5 v., 6-10 v., yli 10 v.). Lisäksi vastaajaa pyydettiin kertomaan yksikkö ja paikkakunta, jossa työskentelee.

Kyselyssä käytettiin organisaatio-sanana sijasta kyseisen yrityksen nimeä. Esimerkiksi kysymys 1 oli: Donella hyödynnetään paljon informaatioteknologiaa työn tukena. Tämän tarkoituksena oli selkeyttää tarkoitetaanko kysymyksessä nykyistä organisaatiota vai mielipidettä yleisesti.

Kysely testattiin Tietotekniikan tutkimusinstituutin työntekijöillä maaliskuussa 2003. Vastaajia pyydettiin antamaan palautetta kysymyksistä, jonka jälkeen joitakin kysymyksiä muutettiin edellä esitettyyn muotoon. Kysymyksiä ei siis vaihdettu, mutta niitä selkeytettiin ja muutama kysymys muutettiin käännteiseksi.

Kysely on esitetty liitteessä 2 sellaisena kuin se toteutettiin internetissä.

## **6.2 Kyselyn toteuttaminen**

Tutkimukseen valittiin kolme informaatioteknologian alan yritystä: Done Solutions Oyj (informaatioteknologian yksikkö), Sofor Oy sekä Solagem Oy. Kaikki yritykset ovat IT-alan yrityksiä, joista oletettiin löytyvän postmodernit kriteerit täyttäviä työntekijöitä. Näitä yrityksiä käsitellään tapauksina, joita tutkitaan lähemmin.

Done Solutions tarjoaa ratkaisuja automaattiseen materiaalinkäsittelyyn ja teknisen tiedon hallintaan. Suomessa pääkonttoriaan pitävä Done noteerataan Helsingin Pörssin New Market -listalla. Done Solutions koostuu kahdesta liiketoiminta-



alueesta, Logistics Solutionsista ja Information Solutionsista. Done kehittää logistiikka- ja informaatiojärjestelmiä sekä ohjelmistoratkaisuja ja tarjoaa niihin liittyviä palveluita.

Done-konserni syntyi 1999 - 2000 useiden alallaan vakiintuneessa ja johtavassa asemassa olevien yritysten sulautuessa yhteen. Done Oyj:stä valittiin tutkimukseen informaatioteknologian yksikkö, jotta kaikki kyselyyn osallistuvat yritykset olisivat saman alan yrityksiä. Yksikössä työskenteli kyselyn toteuttamisen aikaan 33 henkilöä. Yksiköllä on toimipaikat Jyväskylässä ja Tampereella.

Sofor Oy sijaitsee Kauhavalla ja työllisti kyselyn toteuttamishetkellä 119 henkilöä. Sofor Oy on perustettu vuonna 1991 ja se tuottaa ratkaisuja ja palveluja liiketoiminnan työnkulkujen ja arvoketjujen hallintaan.

Soforin liikevaihto on noin 9 miljoonaa euroa. Yrityksen päätoimipaikka on Kauhavalla ja muut toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Tampereella ja Vaasassa.

Tytäryhtiö Net Servant Oy (yhtiöitetty vuonna 1999 Sofor Oy:stä) tarjoaa asiantuntijapalveluja, tuottaa ja ylläpitää tietojärjestelmiä. Toista kymmentä henkilöä työllistävän yhtiön budjetoitu liikevaihto on noin 3 miljoonaa euroa vuonna 2003 (sisältyy konsernin liikevaihtoon). Net Servantin toimipisteet sijaitsevat Soforin toimipisteiden yhteydessä Kauhavalla ja Helsingissä.

Sofor on IBM Premier Business Partner. Vuonna 2000 Sofor ja Lotus tekivät Global Design Partner -sopimuksen liittyen langattomien sovellusten tutkimukseen ja kehittämiseen.

Solagem Oy työllisti kyselyn toteuttamishetkellä 108 henkilöä. Sen päätoimipaikka on Helsingissä, mutta toimipaikat löytyvät myös Tampereelta ja Jyväskylältä. Kyselyn suorittamisen jälkeen Solagem fuusioitui Iocore Oyj:n kanssa ja uudeksi nimeksi tuli Sentera Oyj. Iocoren ja Solagemin yhdistymisen myötä syntynyt Sentera Oyj on yritys, joka kehittää ja toimittaa liiketoimintakriittisiä tietojärjestelmä- ja integraatoratkaisuja. Sentera tarjoaa ratkaisut toiminnan- ja talousohjaukseen sekä järjestelmien, yritysten, liiketoimintaprosessien ja toimitusketjujen integrointiin.

Tässä tutkimuksessa yrityksestä käytetään nimeä Solagem Oy, koska kyselyn toteuttamishetkellä yritys toimi vielä itsenäisesti ja vain sen henkilöstö osallistui tutkimukseen.

Kysely suoritettiin internetin välityksellä Digium Oy:n kyselypalvelun avulla. Jokainen työntekijä sai sähköpostitse henkilökohtaisen kutsun käydä vastaamassa kyselyyn internetissä. Kysely oli suljettu muulta yleisöltä, toisin sanoen vain kutsun kautta pystyi vastaamaan kyselyyn. Kysely suoritettiin kaikissa yrityksissä

huhti- ja toukokuun 2003 aikana. Kyselyyn oli aikaa vastata kaksi viikkoa, jonka jälkeen lähetettiin muistutusviesti. Tämän jälkeen vastausaikaa oli vielä viikko.

Kysely oli suomenkielinen, mutta viidelle Donen työntekijälle tehtiin kysely englanninkielellä. Heidän vastauksensa otettiin mukaan analyysiin.

Kyselyn vastaaminen internetissä oli vastaajille helppoa, mikä nosti kyselyn vastausprosenttia. Vastaaminen kesti n. 10 minuuttia ja siihen vastasi 78 % kaikkien osallistuneiden yritysten työntekijöistä. Donen työntekijöiden vastausprosentti oli 85 %, Soforin 76% ja Solagemin 77 %. Vastausprosentteja voidaan pitää korkeina ja tulosten voidaan katsoa heijastavan hyvin henkilöstön mielipiteitä.

### 6.3 Kyselyn analysointi

Tilastollisen aineiston analyysissä on otettava huomioon tutkimusasetelma, perusjoukon ominaisuudet sekä käytetty mitta-asteikko (Siegel & Castellan 1988).

Kyselyssä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa, joka on järjestys- eli ns. ordinaaliasteikko. Vastausvaihtoehdot olivat 'täysin eri mieltä', 'jokseenkin eri mieltä', 'ei samaa eikä eri mieltä', 'jokseenkin samaa mieltä', 'täysin samaa mieltä'. Tällainen asteikko asettaa tiettyjä ehtoja aineiston analyysille. Asteikon vaihtoehdot eroavat toisistaan ja ovat lisäksi järjestyssuhteessa toisiinsa nähden. Toisin sanoen voidaan sanoa, että vastaaja on enemmän samaa mieltä tai vähemmän samaa mieltä. Kysymys ei kuitenkaan ole matemaattisista luvuista. Tällöin esimerkiksi keskiarvo ei ole hyvä kuvaamaan aineistoa. Mitta-asteikko määrittää millaiset matemaattiset operaatiot, tilastolliset tunnusluvut ja tilastolliset analyysimenetelmät ovat mahdollisia.

Tuloksia analysoitaessa tehdään hypoteeseja. Esimerkiksi voidaan tehdä hypoteesi, että postmodernien työntekijöiden vastaukset tietyssä muuttujassa eroavat ei-postmodernien työntekijöiden vastauksista. Tätä kutsutaan vaihtoehoiseksi hypoteesiksi. Toisaalta taas on olemassa vaihtoehto, jossa postmodernien ja ei-postmodernien vastaukset eivät eroa toisistaan – tätä kutsutaan nollahypoteesiksi. Käyttämällä erilaisia tilastollisia testejä voidaan joko hylätä nollahypoteesi tai jättää se voimaan. Jos nollahypoteesi hylätään, vaikka se on tosi, tehdään hylkäämisvirhe. Jos nollahypoteesi jää voimaan, vaikka se pitäisi hylätä, tehdään hyväksymisvirhe. Hylkäämisvirheen tekemisen todennäköisyyttä *alfa* sanotaan merkitsevyytasoksi. Käytetyimmät merkitsevyytasot ovat alfa = tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0.05^*$ ), alfa=1 % tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.01^{**}$ ) ja alfa=0.1 % tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0.001^{***}$ ). (Holopainen & Pulkkinen 1997, 90-91.)

Järjestysasteikkoa käytettäessä voidaan tunnuslukuna käyttää mm. mediaania ja tilastollisiksi testeiksi sopivat epäparametriset testit. Tilastollista merkitsevyyttä testattaessa voidaan käyttää esimerkiksi Kruskal-Wallis -testiä, Mann-Whitney -testiä ja Spearmanin korrelaatiokerrointa. Kruskal-Wallis -testi mittaa sitä, ovatko havainnot eri populaatioista. Toisin sanoen testin avulla voidaan päätellä, eroavatko tiettyjen ryhmien väliset vastaukset merkitsevästi toisistaan. Ryhmiä voi olla useita. Käytännössä Kruskal-Wallis -testi korvaa varianssianalyysin. Mann-Whitney -testi testaa sitä, ovatko kaksi ryhmää samasta populaatiosta. Toisin sanoen testin avulla voidaan selvittää, eroavatko kahden ryhmän vastaukset tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Testi korvaa t-testin. Spearmanin korrelaatiokerrointa avulla voidaan mitata tilastollista korrelaatiota muuttujien välillä. (Siegel et. al 1988.)

Aineiston analyysissä käytettiin Kruskal-Wallis -testiä eri ryhmien välisten erojen testaamiseen ja Mann-Whitney -testiä kahden ryhmän välisten erojen testaamiseen. Lisäksi Spearmanin korrelaatiokerrointa käytettiin korrelaation testaamiseen postmoderniuden ja muuttujien välillä.

Aineiston analyysi aloitettiin tarkastelemalla frekvenssejä, mediaaneja ja moodeja. Ne kuvaavat vastausten yleisen jakautumisen kaikkien vastanneiden kesken. Tämän jälkeen muodostettiin summamuuttuja postmoderniuden tarkastelua varten. Summamuuttujaksi nimitetään muuttujaa, jonka arvot on saatu laskemalla yhteen useiden erillisten, mutta samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot. Summamuuttujaa käytetään erityisesti asenneväittämiin saatujen vastausten yhdistämisessä. Väittämistä saadaan tilastolliset muuttujat, joilla laskutoimitukset ovat mahdollisia. Niiden avulla saadaan tiivistetty kuva asenteista.

Kyselyssä mitattiin mielipiteitä kolmen eri asian suhteen: postmodernin organisaation (11 kysymystä), postmodernin työntekijän (15 kysymystä (11 varsinaista + 4 arvoihin liittyvää kysymystä)) ja uuden työelämän sopimuksen (11 kysymystä) suhteen. Summamuuttuja muodostettiin jokaista kysymyspatteristoa varten. Vastaukset oli koodattu 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Kysymykset mittasivat postmoderniutta eli vastaamalla kysymyksiin 5 (täysin samaa mieltä), edusti ns. täysin postmodernia vastausta. Jotkin kysymykset olivat käänteisiä, mikä tarkoitti niiden uudelleen koodaamista. Tämä tehtiin spss-ohjelmassa kääntämällä kysymykset siten, että vastausvaihtoehto 5 edusti aina postmoderneinta vastausta. Näin ollen henkilö, joka vastaa kaikkiin kysymyksiin 5, on täysin postmoderni ja henkilö, joka vastaa kaikkiin kysymyksiin 1, on täysin ei-postmoderni. Postmodernin organisaation kohdalla maksimipistemäärä voi olla 11x5 eli 55 pistettä, postmodernin työntekijän kohdalla 15x5 eli 75 pistettä ja työelämän uuden sopimuksen kohdalla 11x5 eli 55 pistettä.

Summamuuttujan saamat arvot voidaan palauttaa samalle vaihteluvälille kuin alkuperäisten yhteenlaskettavien muuttujien (1-5). Tässä tapauksessa kuitenkin arvo 3 (ei samaa eikä eri mieltä) ei anna mielenkiintoista tietoa. Se voidaan katsoa tilanteeksi, jossa henkilö ei osaa ilmaista mielipidettään asiasta. Tästä syystä arvo 3 koodattiin spss-ohjelman avulla arvoksi 0. Näin se otetaan mukaan vastausten laskemiseen, mutta se ei vaikuta summamuuttujan muodostumiseen. Summamuuttujan arvot palautuivat siten välille 1-4. Arvot voidaan tulkita seuraavasti: 1=eikä ollenkaan postmoderni, 2=eikä juurikaan postmoderni, 3=jokseenkin postmoderni ja 4=täysin postmoderni. Asteikosta jätettiin siis välivaihtoehto pois, jotta todelliset erot vastaajien välillä löytyisivät.

Toinen ongelma on puuttuvat vastaukset. Kaikki henkilöt eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin, mikä on otettava huomioon summamuuttujaa laskettaessa. Puuttuvat vastaukset on koodattava myös arvolla 0. Spss-ohjelman avulla voidaan tämän jälkeen laskea muuttuja, joka kertoo kuinka moneen väittämään on annettu jokin postmoderniuden määrää osoittava vastaus. Tällöin puuttuvaa tietoa tai "ei samaa eikä eri mieltä" -vastausta lasketa mukaan, koska ne koodattiin molemmat arvolla 0. Kun summamuuttuja palautetaan neliportaiselle asteikolle, tällä lukumäärämuuttujan arvolla jaetaan väittämistä saatu summa. Toisin sanoen vastaaja luokitellaan vain niiden kysymysten perusteella, joihin hän on vastannut postmoderniuden määrää kuvaavan vastauksen (1,2,4 tai 5).

Summamuuttujan tuloksena kaikki vastaajat luokiteltiin arvoilla 1-4. Arvon 1 saaneet henkilöt luokiteltiin ei-postmoderneiksi, arvon 2 saaneet ei juurikaan postmoderneiksi, arvon 3 saaneet jokseenkin postmoderneiksi ja arvon 4 saaneet täysin postmoderneiksi. Parittaisia testejä varten muodostettiin vielä kaksi ryhmää: ei-postmodernit ja postmodernit. Ei-postmoderneiksi luokiteltiin kaikki, jotka olivat saaneet arvon 1 tai 2 ja postmoderniksi kaikki ne, jotka saivat arvon 3 tai 4.

On huomattava, että postmodernius mitattiin jokaisen osatekijän kohdalla erikseen. Henkilö voi siis olla jokseenkin postmoderni työntekijää koskevien kysymysten osalta, mutta ei juurikaan postmoderni työelämän uuden sopimuksen osalta. Kyselyssä mitattiin vastaajien mielipiteitä joistakin asioista, toisin sanoen yleistettävää totuutta ei voida olettaa löytyvän. Esimerkiksi samassa organisaatiossa työskentelevät henkilöt voivat kokea organisaation hyvin eri tavalla: toiset voivat kokea organisaation postmoderniksi (tällä kysymyspatteristolla mitattuna) ja toiset taas eivät. Voidaan olettaa, että organisaatio on samanlainen molemmille, mielipiteet ja kokemukset vain vaihtelevat.

Ryhmien välisiä vastauksia tarkasteltiin ristiintaulukointia käyttämällä. Summamuuttujan arvot (organisaatio, työntekijä ja sopimus) ristiintaulukoitiin organisaation, työntekijän ja työelämän sopimuksen postmoderniutta mitanneilla väittämillä.

Tarkastelua laajennettiin vielä käyttämällä Kruskal-Wallis -testiä mittaamaan ryhmien välistä eroa ei-postmodernien, ei juurikaan postmodernien, jokseenkin postmodernien ja täysin postmodernien välillä. Testi suoritettiin erikseen jokaiselle kysymyspatteristolle siten, että organisaation postmoderniutta mitanneet kysymykset testattiin organisaation summamuuttujan avulla muodostettujen ryhmien suhteen, työntekijän postmoderniutta mitanneet kysymykset työntekijän summamuuttujan avulla muodostettujen ryhmien suhteen ja työelämän uutta sopimusta koskeneet kysymykset sopimuksen summamuuttujan avulla muodostettujen ryhmien suhteen. Kruskal-Wallis -testi on tarkoitettu erityisesti ei-parametrisille muuttujille korvaamaan varianssianalyysin käytön. Lisäksi Mann-Whitney -testiä käytettiin testaamaan eroja kahden ryhmän eli ei-postmodernien ja postmodernien välillä. Mann-Whitney -testi korvaa t-testin käytön ei-parametrisillä muuttujilla. Testissä käytettiin ryhmiä, jotka oli muodostettu summamuuttujien arvoista (1 ja 2 saaneet luokiteltiin ei-postmoderneiksi ja 3 ja 4 saaneet postmoderneiksi).

Koska vastaukset luokiteltiin jokaisen osatekijän (organisaatio, työntekijä, työelämän uusi sopimus) kohdalla erikseen, oli tarpeen tarkastella vielä postmoderniuden suhdetta näiden muuttujien kohdalla. Toisin sanoen tarkoituksena oli selvittää, oliko vastaaja postmoderni kaikkien muuttujien kohdalla vai vain joillakin. Tämä tehtiin ristiintaulukoimalla summamuuttujien arvot keskenään.

Myös taustamuuttujia tarkasteltiin. Taustamuuttujia olivat henkilön ikä, työaika kyseisessä organisaatiossa, sukupuoli, asema ja organisaatio. Taustamuuttujat ristiintaulukoitiin kaikkien vastausten kanssa ja korrelaatiota testattiin Spearmanin korrelaatiokertoimella. Lisäksi taustamuuttujien ja muodostettujen summamuuttujien välistä korrelaatiota testattiin Spearmanin korrelaatiokertoimella. Tämän avulla saatiin selville, korreloivatko jotkin taustamuuttujat vastaajan postmoderniuden kanssa.

Lisäksi Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla tutkittiin, liittyivätkö työntekijän postmodernius ja työelämän sopimuksen postmodernius toisiinsa. Toisin sanoen, kokivatko postmodernit työntekijät myös työelämän sopimuksen uudeksi. Tämä tehtiin testaamalla korrelaatiota työntekijän postmoderniuden summamuuttujan pistemäärän ja työelämän uuden sopimuksen summamuuttujan pistemäärän välillä.

Seuraavaksi kuvataan tulokset kyselytutkimuksen osalta.

## 7 TULOKSET

Tutkimuksen tulokset esitellään ensin yleisellä tasolla, jonka jälkeen tarkastellaan postmodernien ja ei-postmodernien vastauksia tarkemmin.

### 7.1 Taustamuuttajat

Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 202 henkilöä, mikä oli 78 % kyselyyn osallistuneista. Kaksi lomaketta jouduttiin hylkäämään, koska niissä ei vastattu kuin kahteen kysymykseen. Lopulliseen analyysiin otettiin siis 200 lomakevastausta, jolloin vastausprosentti kaikki yritykset mukaan lukien oli 77 %.

Vastaukset jakautuivat yritysten mukaan seuraavasti: Done 28 henkilöä (14 % kaikista vastanneista), Sofor 90 henkilöä (45 % kaikista vastanneista) ja Solagem 82 henkilöä (41 % kaikista vastanneista). Ylintä johtoa vastanneista edusti 6,5 %, keskijohtoa 19,5 %, asiantuntijoita 58,5 % ja muuta henkilökuntaa 15,5 %. Vastanneista oli miehiä huomattavan paljon enemmän kuin naisia. Miesten vastaukset muodostivat 70,5 % vastauksista ja naisten vastaukset 29,5 %. Vastajat olivat myös nuoria. 55,5 % vastanneista ilmoitti iäkseen 20-35 vuotta ja 34,5% 36-45 vuotta. 46-55-vuotiaita oli 10% kun taas yli 55 -vuotiaita ei ollut ollenkaan. Työssäoloajat kyseisissä organisaatioissa olivat myöskin suhteellisen lyhyitä. 12% vastaajista oli työskennellyt nykyisessä työpaikassaan alle vuoden ja 70 % 1-5 vuotta. 5-10 vuotta nykyisessä työpaikassaan oli työskennellyt 10 % ja yli 10 vuotta ainoastaan 8 % vastanneista. Tyypillisin vastaaja oli siis 20-35-vuotias mies, joka on työskennellyt nykyisessä työpaikassaan 1-5 vuotta.

## 7.2 Postmoderni organisaatio

Seuraavaksi käsitellään postmodernin organisaation piirteitä mitanneet väitteet, joita oli 11 kappaletta.

Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että työpaikalla hyödynnetään paljon informaatioteknologiaa työn tukena. Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 42 % ja täysin samaa mieltä 32 % vastanneista. Täysin eri mieltä oli vain 5 % ja jokseenkin eri mieltä 8 % vastanneista. Loput vastaajista (16,5 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastusten mediaani oli 4 eli jokseenkin samaa mieltä, samoin moodi (tyyppiarvo). Voidaan sanoa, että informaatioteknologiaa hyödynnetään kyselyn yrityksissä.

Myös tiimityötä tehdään useimpien mielestä työpaikalla. Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 47 % vastanneista ja täysin samaa mieltä 29,5 % vastanneista. Täysin eri mieltä oli 5 % ja jokseenkin eri mieltä 11 %. 12 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani oli 4 eli jokseenkin samaa mieltä, samoin moodi.

Projektityötä koskeva kysymys oli postmoderniuden kannalta käännteinen. Väitteen ”Työpaikallani ei tehdä paljon projektityötä” kanssa täysin eri mieltä oli 68,5 % vastanneista ja jokseenkin eri mieltä 23 % vastanneista. Samaa mieltä oli vain 3 % vastanneista ja jokseenkin samaa mieltä 1,5 %. 4 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani oli 1 eli täysin eri mieltä, samoin moodi. Vastausten perusteella voidaankin sanoa, että yrityksissä tehtiin paljon projektityötä.

Työpaikan toiminnan kansainvälisyys jakoi mielipiteet. Vastausten mediaani oli 3 eli ei samaa eikä eri mieltä ja tyyppiarvo moodi 2 eli jokseenkin eri mieltä. Väitteen ”Työpaikkani toiminta on kansainvälistä” kanssa jokseenkin eri mieltä oli 36 % vastanneista ja täysin eri mieltä 7,5 % vastanneista. Jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 29,5 % vastanneista ja täysin samaa mieltä 2,5 % vastanneista. Suuri prosentti (24,5 %) ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Toiset siis kokevat toiminnan kansainväliseksi ja toiset eivät. Vastaukset jakautuvat aika tasaisesti eri mieltä ja samaa mieltä (jokseenkin tai täysin) olevien kesken.

Vastaajat näkevät työpaikkansa panostavan asiakassuhteisiinsa. Väitteen ”Asiakassuhteisiin panostetaan työpaikallani” kanssa jokseenkin samaa mieltä oli yli puolet (55 %) ja täysin samaa mieltä 16 %. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli vain 0,5 % ja jokseenkin eri mieltä 7 %. 21,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani oli 4 eli jokseenkin samaa mieltä, samoin moodi.

Seuraava kysymys oli myös käänteinen postmoderniuden kannalta. Tarkoituksena oli selvittää, arvostetaanko työpaikalla innovatiivisuutta ja luovuutta. Väitteen ”Työpaikallani ei arvosteta luovuutta ja innovatiivisuutta” kanssa jokseenkin eri mieltä oli lähes puolet (42 %) ja täysin eri mieltä 27 %. Jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 8,5 % ja täysi samaa mieltä 4 %. 18,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani oli 2 eli jokseenkin eri mieltä, samoin moodi. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että vastaajat kokivat työpaikallaan arvostettavan innovatiivisuutta ja luovuutta.

Seuraavaksi kysyttiin työntekijän vastuuta omasta työstään. Väitteen ”Olen itse vastuussa työni suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta” kanssa jokseenkin samaa mieltä oli n. puolet vastanneista (49 %) ja täysin samaa mieltä 28 % vastanneista. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli 8 % ja täysin eri mieltä 1,5 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 13 % vastanneista. Vastausten mediaan ja moodi oli 4. Postmodernin organisaation piirteet siis näyttävät täyttyvän tältä osin, suurin osa kokee olevansa itse vastuussa työstään.

Seuraavaksi kysyttiin johtamiskulttuurista. Väite oli käänteinen postmoderniuteen nähden. Väitteen ”Työpaikallani johtajat tekevät päätökset itsenäisesti keskustelematta alaistensa kanssa” kohdalla jokseenkin eri mieltä oli 32 % vastanneista ja täysin eri mieltä 5,5 % vastanneista. Jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 31,5 % ja täysin samaa mieltä 8,5 %. 22,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani oli 3 (ei samaa eikä eri mieltä) ja moodi 2 (jokseenkin eri mieltä). Voidaan sanoa, että mielipiteet johtamiskulttuurista jakautuivat vastaajien kesken. Kuitenkin hieman suurempi prosentti piti johtamiskulttuuria keskustelevana.

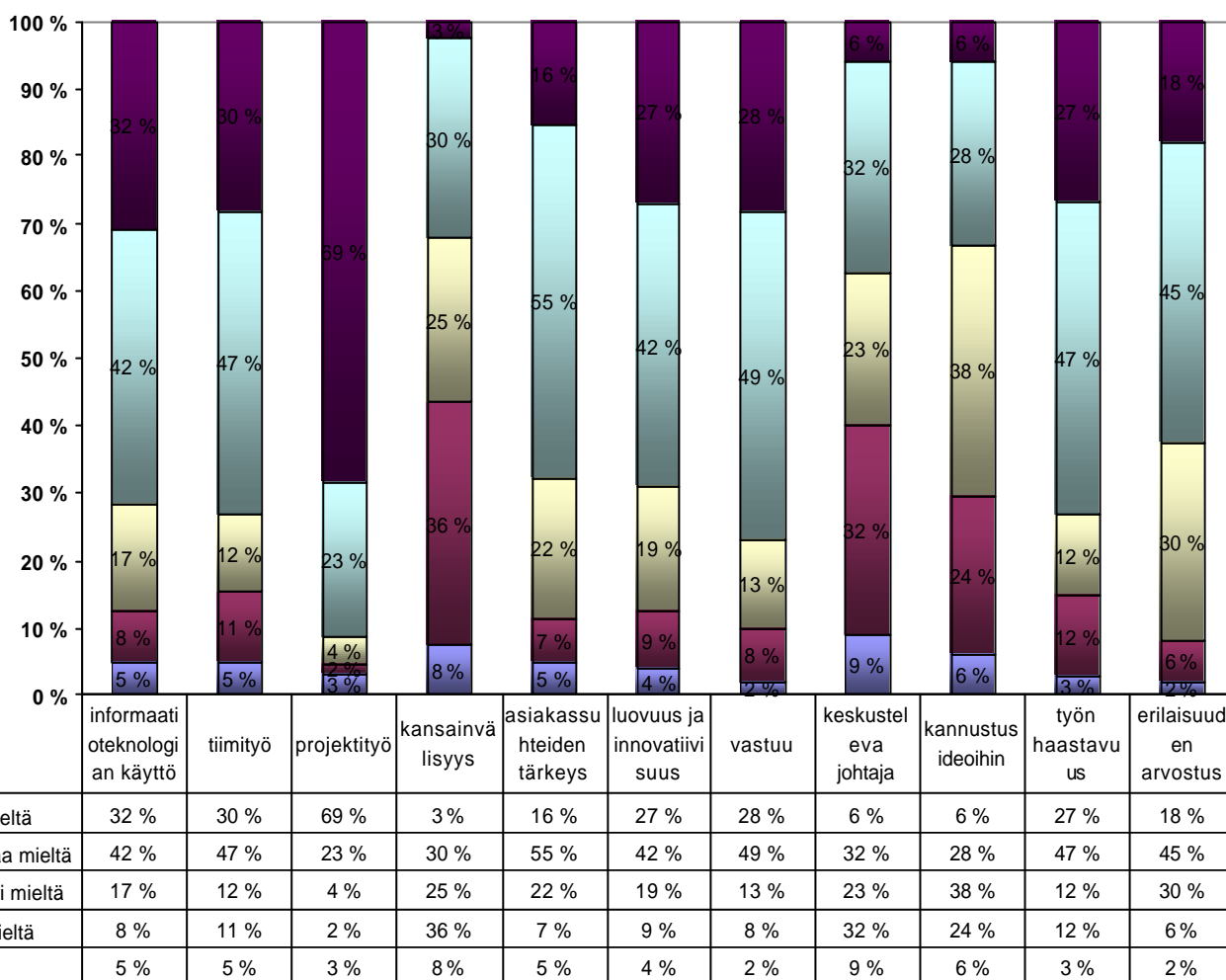
Postmodernin organisaation piirteisiin on ajateltu kuuluvan ilmapiiri, joka kannustaa innovatiivisuuteen ja uusien ideoiden kehittämiseen. Tältä osin vastaukset kuitenkin jakautuvat eri mieltä ja samaa mieltä olevien kesken. Väitteen ”Työpaikallani kannustetaan kokeilemaan uusia ideoita epäonnistumisia pelkäämättä” kanssa jokseenkin samaa mieltä oli 28 % vastanneista ja täysin samaa mieltä 5,5 % vastanneista. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli 23,5 % ja täysin eri mieltä 5,5 %. Ei samaa eikä eri mieltä aiheesta oli 37,5 %. Suuri prosentti ei siis oikein osannut sanoa mielipidettään asiasta. Vastausten mediaani ja moodi olikin 3 (ei samaa eikä eri mieltä). Voidaan sanoa, että 33,5 % kokee ilmapiirin kannustavaksi ja 29 % ei. Vastaukset jakautuvat siis aika tasaisesti.

Suurin osa vastanneista kokee työnsä haastavaksi. Väitteen ”Kohtaan työssäni usein uusia ja haastavia tehtäviä” kanssa jokseenkin samaa mieltä oli lähes puolet (46,5 %) ja täysin samaa mieltä 26,5 %. Väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä oli 12 % ja täysin eri mieltä 3 %. 12 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Vastausten mediaani ja moodi oli 4 eli jokseenkin samaa mieltä.



Viimeinen organisaation postmoderniutta mittaava kysymys liittyi erilaisuuden arvostamiseen. Väite oli postmoderniuden kannalta käänteinen. Väitteen ”Erilaisuutta ei arvosteta työpaikallani” kanssa jokseenkin eri mieltä oli lähes puolet (44,5 %) ja täysin eri mieltä 18 %. Täysin samaa mieltä oli vain 2 % ja jokseenkin samaa mieltä 6 %. 29,5 % vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani ja moodi oli 2 eli jokseenkin eri mieltä. Voidaan sanoa, että suurimman osan mielestä työpaikalla arvostettiin erilaisuutta. Kuvioon 19 on koottu postmodernia organisaatiota mitanneiden väittämien vastausten jakautuminen. Kaavion lukemisen helpottamiseksi kielteiset väittämät käännettiin myönteiseksi eli joka väittämän kohdalla ”täysin samaa mieltä” kuvaa postmoderneinta vaihtoehtoa. Mitä enemmän täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevia vastauksia on, sitä postmodernimpi organisaatio on kyseisen väittämän kohdalla (vastaukset on yhdistetty kuitenkin kaikista organisaatioista ja kuvaavat siten yleisesti organisaatioiden postmoderniutta).

### Postmoderniin organisaation liittyvien vastausten jakautuminen



KUVIO 19 Postmoderniin organisaation liittyneiden vastausten jakautuminen.

### 7.3 Työntekijän postmodernius

Työntekijän postmoderniutta tutkittiin 11 väittämän kautta. Lisäksi kohdassa oli neljä arvoa mittaavaa kysymystä, jotka muodostettiin TITU:ssa tehdyn tutkimuksen perusteella.

Ensimmäinen väite mittasi työntekijän halua työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan. Väite ”Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan” oli käänteinen postmoderniuden kannalta. Väitteen kanssa oli jokseenkin samaa mieltä 38 % vastanneista ja täysin samaa mieltä 12 % vastanneista. Suuri prosentti, 30 %, ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli 15 % vastanneista ja täysin eri mieltä 5 % vastanneista. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että organisaatiosta löytyi väitteen kohdalla postmodernisti ajattelevia työntekijöitä sekä perinteisesti ajattelevia työntekijöitä. Suuri osa vastaajista koki kuitenkin vaikeutta mielipiteensä muodostamisessa väitteen suhteen. Todennäköisesti halu tai haluttomuus työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman pitkään riippuu muista työhön liittyvistä tekijöistä kuten työn mielekkyydestä ja palkitsevuudesta. Vastausten mediaani oli 3 ja moodi 4.

Seuraavan väitteen tarkoituksena oli selvittää, kokeeko työntekijä itsensä yleensä ryhmän jäseneksi vai yksilöksi. Postmodernin työntekijän on ajateltu korostavan yksilöllisyyttä enemmän kuin ryhmän jäsenyyttä. Väite jakoi mielipiteet aika tasaisesti. Väitteen ”Koen yleensä itseni enemmän ryhmän jäseneksi kuin yksilöksi” kanssa jokseenkin samaa mieltä oli 33 % ja täysin samaa mieltä 5,5 % vastaajista. 27 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli 30,5 % ja täysin eri mieltä 4 % vastaajista. Voidaan ajatella, että organisaatioissa tehtävä runsas tiimi- ja projektityö lisää vastaajien ryhmään kuuluvuuden tunnetta. Silti vastaajista löytyi kohtalainen prosentti myös yksilöllisyyttä korostavia työntekijöitä. Vastausten mediaani oli 3 ja moodi 4.

Väite ”Arvostan enemmän vapaa-aikaa kuin suurta palkkaa” jakoi myös vastaukset. Jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 34 % ja täysin samaa mieltä 4 %. 34 % ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli 21,5 % ja täysin eri mieltä 6,5 %. Vastausten mediaani oli 3, samoin moodi. Generation x:n edustajien on ajateltu arvostavan vapaa-aikaa suurta palkkaa enemmän ja tämän oletettiin koskevan myös postmodernia työntekijää. Näyttäisi siltä, että hieman suurempi prosentti olikin väitteen kanssa samaa kuin eri mieltä. Toisaalta vastaukset jakautuivat aika tasaisesti.

Seuraava väite ”Minulle sopii hyvin kellokortin käyttäminen ja 8-16 työaika” mittasi halua työaikojen joustavuudelle. Postmoderniin työntekijään on liitetty

oletus halusta työaikojen joustavuuteen. Suurin osa vastaajista olikin eri mieltä väitteen kanssa. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli yli puolet (54 %) ja jokseenkin eri mieltä 27 %. Täysin samaa mieltä oli vain 2,5 % ja jokseenkin eri mieltä 9 % vastaajista. 7,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Vastausten mediaani oli 1, samoin moodi (eli täysin eri mieltä). Tulosten perusteella voidaan sanoa, että lähes kaikki vastanneista vaativat työajoilta joustavuutta.

Hauskanpito työkavereiden kanssa on myös liitetty postmoderniin työntekijään. Väitteen ”Minulle on tärkeää, että työkavereiden kanssa voi pitää myös hauskaa” kanssa olikin täysin samaa mieltä 31,5 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 46,5 % vastaajista. 13,5 % vastaajista ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli 7,5 % ja täysin eri mieltä vain 1 % vastaajista. Vastausten mediaani oli 4, samoin moodi.

Lähes kaikki vastaajista suhtautuivat myönteisesti informaatioteknologian käyttöön. Informaatioteknologiomyönteisyys onkin liitetty postmodernin työntekijän kuvaan. Väitteen ”Suhtaudun myönteisesti informaatioteknologian käyttöön” kanssa täysin samaa mieltä oli jopa 63 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 33 % vastaajista. Täysin eri mieltä oli 0,5 % ja jokseenkin eri mieltä 1 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 2,5 % vastaajista. Vastausten mediaani oli 5, samoin moodi. Informaatioteknologiomyönteisyys liittyy todennäköisesti myös organisaatioiden toimialaan. Olisi yllättävää, jos informaatioteknologian alalla työskentelevä suhtautuisi itse negatiivisesti informaatioteknologian käyttöön.

Seuraava väite mittasi vastaajan halua osallistua organisaation kehittämiseen työpaikallaan. Aiemman TITU:ssa tehdyn tutkimuksen perusteella oletettiin, että postmoderni työntekijä ei halua osallistua organisaation kehittämiseen. Tämä ei kuitenkaan näytä saavan tukea. Suurin osa vastaajista oli väitteen ”Haluan osallistua organisaation kehittämiseen työpaikallani” kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli 41 % ja jokseenkin samaa mieltä 44,5 %. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli 2,5 % ja 12 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Vastausten mediaani ja moodi oli 4. Väite saattaa olla kuitenkin sellainen, johon työntekijä vastaa sosiaalisesti odotetulla tavalla. Organisaation kehittämistä korostetaan nykyään paljon, jolloin voi olla vaikea vastata kysymykseen toisella tavalla. Väite kaipaakin lisäselventämistä, koska tulokset ovat ristiriidassa TITU:ssa tehdyn tutkimuksen kanssa, jossa käytettiin laadullisia menetelmiä.

Väite ”Työpaikallani pitäisi olla rento ilmapiiri” mittasi vastaajan odotuksia työpaikan ilmapiiriä kohtaan. Postmodernin työntekijän on ajateltu vaativan erityisesti ilmapiirin rentoutta. Väitteen kanssa olikin täysin samaa mieltä 65,5 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 29 % vastaajista. Täysin eri mieltä oli 0,5 % ja jokseenkin eri mieltä 1 % vastaajista. Lisäksi 4 % ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani ja moodi oli 5.

Seuraava väite liittyi myös työpaikan rentouteen. Postmodernin työntekijän ei oleteta välittävän virallisista hierarkioista ja tittleistä. Väitteen ”Suhtaudun ihmisiin samalla tavalla tittleistä huolimatta” kanssa täysin samaa mieltä oli 30,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 47 % vastaajista. Tittleillä näytti olevan merkitystä 10 % vastaajista. Väitteen kanssa täysin eri mieltä oli 1 % ja jokseenkin eri mieltä 9 %. Lisäksi 12,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Vastausten mediaani ja moodi oli 4.

Postmodernin työntekijän on ajateltu haluavan tehdä työtä ”omalla tavallaan”. Toisin sanoen postmoderni työntekijä haluaa tietää mitä pitää tehdä, jonka jälkeen hänet on jätettävä tekemään se rauhassa. Tätä mitattiin kysymyksellä ”Haluan saada esimieheltäni mahdollisimman paljon ohjausta työni tekemiseen” eli väite oli käänteinen. 40,5 % vastaajista edusti postmodernia työntekijää väitteen kohdalla. 9 % oli väitteen kanssa täysin eri mieltä ja 31,5 % jokseenkin eri mieltä. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 4,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 22 % vastaajista. 32,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Vastausten mediaani ja moodi oli 3.

Seuraava väite mittasi samaa asiaa kuin osion ensimmäinen väite, tosin eri kannalta. Väitteen ”Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana” kanssa täysin samaa mieltä oli 9,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 24 %. Täysin eri mieltä oli 4 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä 18 % vastaajista. Suuri osa eli 43,5 % ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani ja moodi oli 3. Näyttäisi siltä, että postmoderniuden kannalta väite sai enemmän tukea kuin ensimmäinen käänteinen väite ”Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan”. Kuitenkin myös tämän väitteen kohdalla suuri osa ei osannut muodostaa mielipidettään eli voidaan ajatella asioiden riippuvan jostakin muusta asiasta, joka pitäisi selvittää syvällisemmin.

Seuraavat neljä väitettä muodostettiin TITUn tapaustutkimuksen perusteella ja ne mittasivat arvoja. Ensimmäinen väite mittasi yhteenkuuluvuuden tärkeyttä, toinen halua vaikuttaa, kolmas onnistumisen elämysten tärkeyttä ja neljäs itsensä kehittämisen tärkeyttä. TITUn tapauksessa kaksi ensimmäistä edusti perinteisempää ajattelua ja kaksi jälkimmäistä postmodernia ajattelua.

Väitteen ”Minulle on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne työtovereideni kanssa” kanssa täysin samaa mieltä oli 28,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 54,5 % vastaajista. Täysin eri mieltä oli 0,5 % ja jokseenkin eri mieltä 5 % vastaajista. 11,5 % ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani ja moodi oli 4. Näyttäisikin siltä, että suurimmalle osalle vastaajista yhteenkuuluvuudella oli suurta merkitystä. Tämä on ristiriidassa oletusten kanssa ja kaipaa lisäselvitystä.

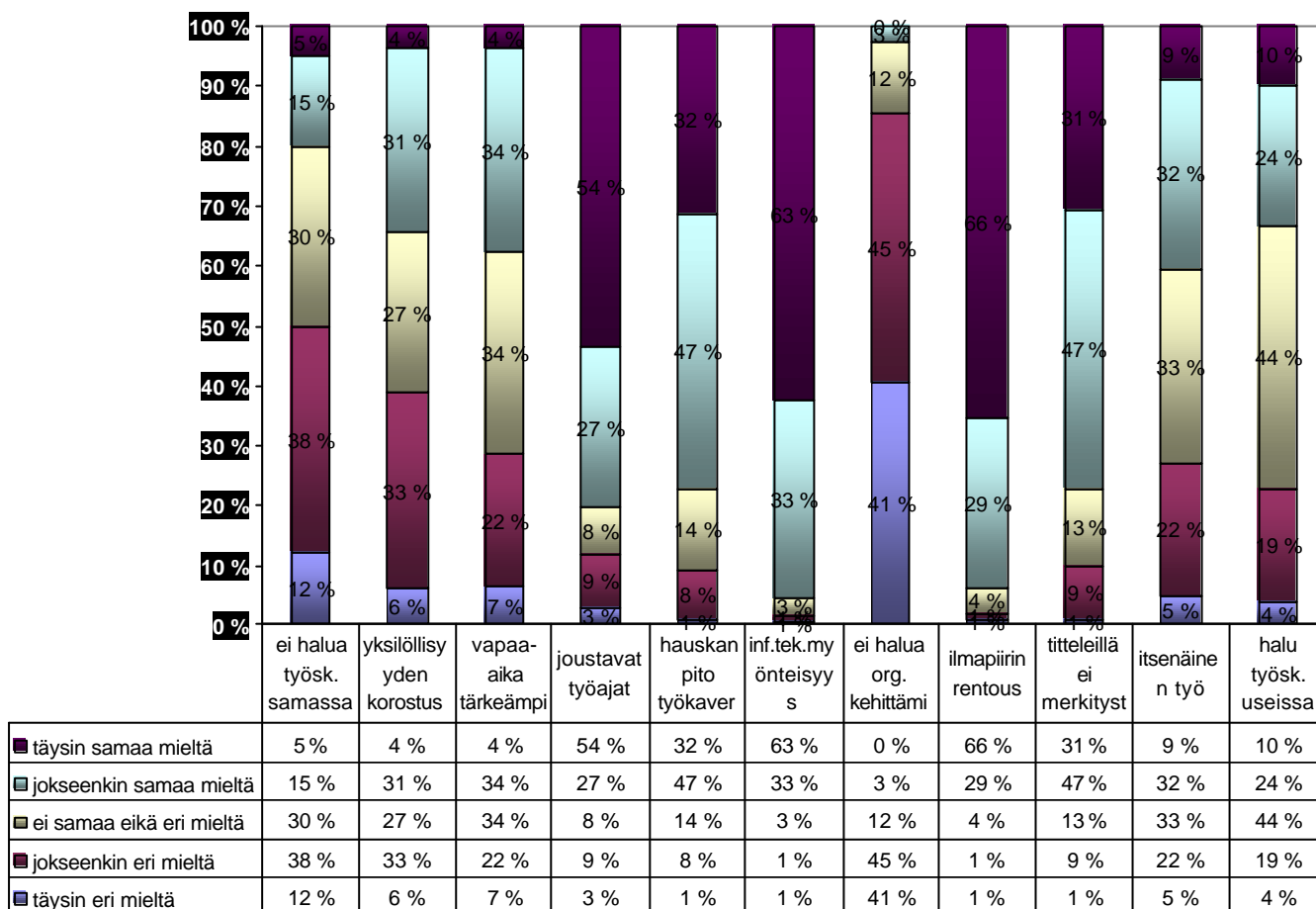
Samoin näyttäisi olevan väitteen ”Haluan vaikuttaa työpaikan yhteisiin asioihin” kohdalla. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa on 29 % ja jokseenkin samaa mieltä 49 %. Jokseenkin eri mieltä on 3,5 % ja loput 18 % eivät ole samaa eivätkä eri mieltä väitteen kanssa. Vastausten mediaani ja moodi on 4. Tulokset herättävät kysymyksiä, jotka kaipaavat lisäselventämistä. TITUn tapauksessa postmodernit työntekijät eivät halunneet vaikuttaa organisaation yhteisiin asioihin kuin korkeintaan kehittääkseen itseään. Voikin olla, että motiivit organisaation kehittämisessä vaihtelevat: postmoderni työntekijä voi haluta kehittää organisaatiota silloin, kun se samalla palvelee itsensä kehittämistä. Toinen vaihtoehto on, että väitteeseen on helppo vastata sosiaalisesti odotetulla tavalla. Joka tapauksessa asia kaipaavaa syvällisempää selvittämistä.

Seuraavien väitteiden vastaukset näyttävät taas edustavan hyvin postmodernia aikaa. Väitteen ”Työni on tuotettava minulle onnistumisen elämyksiä” kanssa täysin samaa mieltä on 64 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 33 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä on ainoastaan 0,5 % ja 2,5 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Vastausten mediaani ja moodi on 5.

Myös itsensä kehittäminen koetaan erittäin tärkeäksi työn avulla. Väitteen ”Minulle on erittäin tärkeää, että voi työni avulla kehittää itseäni ja ammattitaitoani” kanssa täysin samaa mieltä on 65,5 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 32 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa on 0,5 % vastaajista ja 2 % ei ole samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Vastausten mediaani ja moodi on 5.

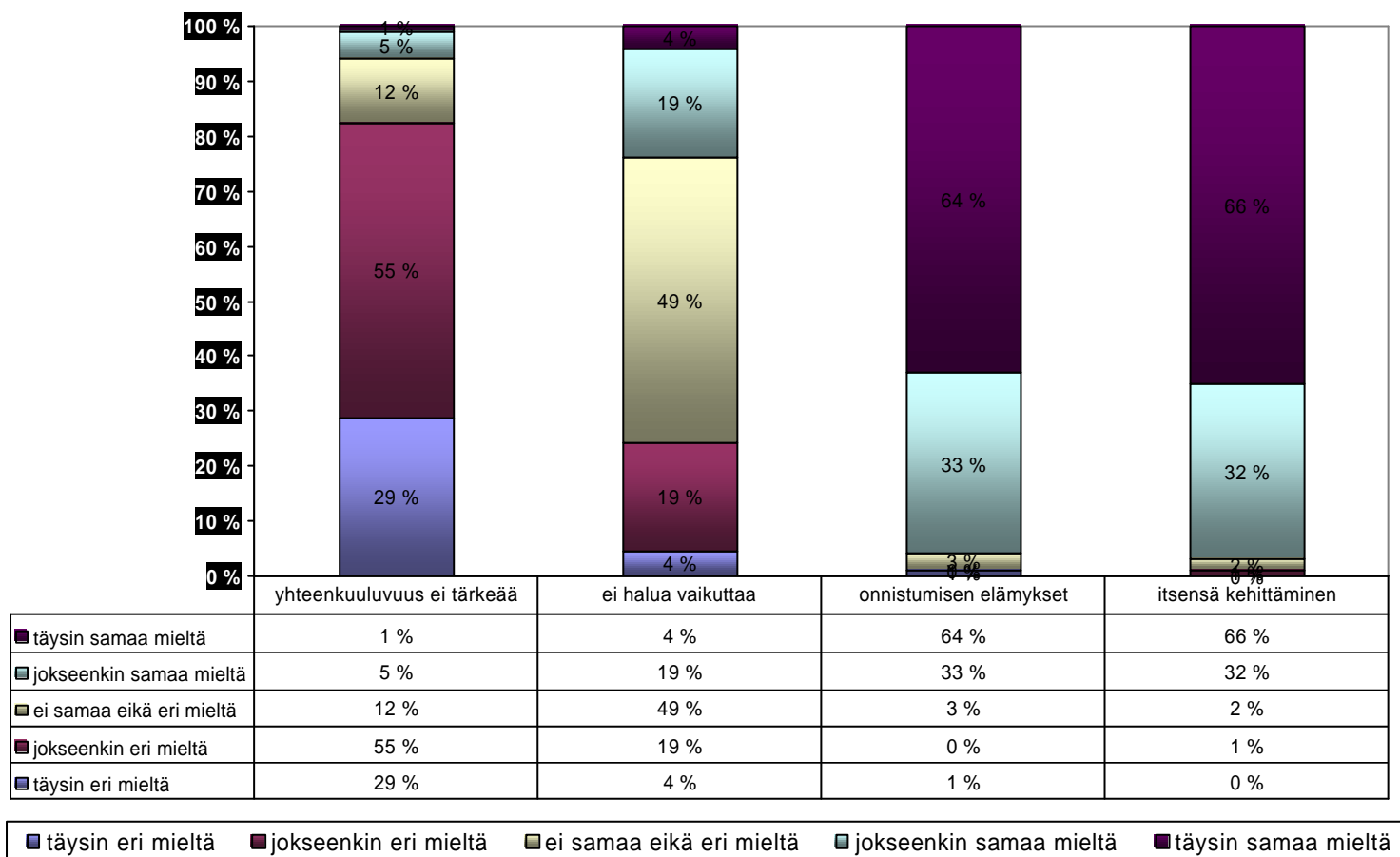
Kuvioon 20 on koottu postmodernia työntekijää mitanneiden väittämien vastausten jakautuminen. Kaavion lukemisen helpottamiseksi kielteiset väittämät käännettiin myönteiseksi eli joka väittämän kohdalla ”täysin samaa mieltä” kuvaa postmoderneinta vaihtoehtoa. Mitä enemmän täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevia vastauksia on, sitä postmodernimpia käsityksiä vastaukset kyseisestä väittämästä edustavat. Samoin kuvioon 21 on koottu arvoja koskeneet vastaukset.

### Postmoderniin työntekijään liittyneet vastaukset



KUVIO 20 Postmoderniin työntekijään liittyneiden vastausten jakautuminen.

### Postmoderniin työntekijään liittyneet vastaukset; arvot



KUVIO 21 Postmoderniin työntekijään ja arvoihin liittyneiden vastausten jakautuminen.



## 7.4 Työelämän uusi sopimus

Kyselyn kolmannessa osiossa tutkittiin työelämän uuden sopimuksen ilmenemistä organisaatioissa. Osioon kuului 11 kysymystä, joilla mitattiin työntekijän asenteita työnantajaa kohtaan.

Ensimmäinen väite mittasi työntekijän luottamusta työsuhteen jatkuvuuteen. Väitteen ”Olen valmistautunut siihen, että työsuhteeni ei välttämättä jatku yli vuoden” kanssa täysin eri mieltä oli 40,5 % ja jokseenkin eri mieltä 25 %. Täysin samaa mieltä oli 6,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 15,5 % vastanneista. Ei samaa eikä eri mieltä oli lisäksi 12,5 % vastanneista. Vastausten mediaani oli 2 ja moodi 1. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että useimmat vastanneista luottivat työsuhteensa jatkuvuuteen vielä vuoden kuluttua.

Uuteen sopimukseen on liitetty vaatimus jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Organisaatiot odottavat työntekijöiltä jatkuvaa itsensä kehittämistä, jotta heidän taitonsa pysyisivät ajan tasalla. Tämä näytti pitävän paikkansa myös tutkituissa organisaatioissa. Väitteen ”Työnantajani odottaa minulta jatkuvaa itseni kehittämistä, jotta taitoni pysyvät ajan tasalla” kanssa täysin samaa mieltä oli 19,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 51,5 % vastanneista. Väitteen kanssa täysin eri mieltä oli 2,5 % ja jokseenkin eri mieltä 10 % vastanneista. Lisäksi 16,5 % ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani ja moodi oli 4.

Seuraava väite tarkasteli työntekijän odotuksia organisaatiota kohtaan koulutuksen osalta. Työelämän uudessa sopimuksessa työnantaja ei tarjoa enää koulutusta työntekijöilleen, eivätkä he myöskään sitä odota. Kyselyyn vastanneista suuri osa kuitenkin odotti koulutusta työnantajaltaan. Väitteen ”Odotan, että työnantajani tarjoaa minulle tarvitsemäni koulutuksen” kanssa täysin samaa mieltä oli 30 % vastanneista ja jokseenkin samaa mieltä 44,5 % vastanneista. 3 % oli täysin eri mieltä ja 7 % jokseenkin eri mieltä. 15,5 % ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani ja moodi oli 4.

Väite ”Työskentelen nykyisessä työpaikassani ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itseni kehittämistä” tarkasteli yhtä työelämän uuden sopimuksen perusasiaa. Työelämän uudessa sopimuksessa työntekijän ajatellaan olevan sitoutunut organisaatioon ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itsensä kehittämistä. Vastaajista suurin osa heijasti kuitenkin työelämän vanhaa sopimusta, mutta myös uudella tavalla ajattelevia löytyi. Väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 5 % ja jokseenkin samaa mieltä 13,5 %. Täysin eri mieltä väitteen

kanssa oli 20,5 % ja jokseenkin eri mieltä 37 % vastanneista. Lisäksi 24 % ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani ja moodi oli 2.

Seuraava väite ”Etenen urallani mieluummin organisaation sisällä kuin vaihtamalla kokonaan toiseen organisaatioon” mittasi myös vastaajan sitoutuneisuutta nykyiseen työpaikkaansa. Työelämän uudessa sopimuksessa on ajateltu etenemisen tapahtuvan yleisemmin toiseen organisaatioon kuin organisaation sisällä. Vastaajista suurin osa ylenisi kuitenkin mieluiten nykyisen organisaation sisällä. Väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 19 % ja jokseenkin samaa mieltä 46,5 %. Väitteen kanssa täysin eri mieltä oli 4,5 % ja jokseenkin eri mieltä 7 %. Suuri osa, 23 %, ei tosin ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani ja moodi oli 4.

Uudessa sopimuksessa työnantaja odottaa työntekijän kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa. Tämä toteutui myös tutkituissa organisaatioissa. Väitteen ”Työnantajani odottaa minun kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa” kanssa täysin samaa mieltä oli 6,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 45 %. Väitteen kanssa täysin eri mieltä oli 3 % ja jokseenkin eri mieltä 13 %. Lisäksi 31,5 % ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani ja moodi oli 4.

Pitkät työpäivät tarvittaessa kuuluvat myös uuden sopimuksen piiriin. Suurin osa vastaajista koki työntantajansa vaativan työskentelemään pitkiä päiviä tilanteen niin vaatiessa. Väitteen ”Työnantajani odottaa minun työskentelevän pitkiä päiviä, jos tilanne niin vaatii” kanssa täysin samaa mieltä oli 30,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 45 % vastanneista. Täysin eri mieltä oli 0,5 % ja jokseenkin eri mieltä 9,5 % vastanneista. 14,5 % ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani ja moodi oli 4.

Työelämän uudessa sopimuksessa työntekijä odottaa työnantajansa palkitsevan hänet hyvistä suorituksista. Suurin osa vastaajista olikin samaa mieltä väitteen ”Odotan työnantajani palkitsevan minut hyvistä suorituksistani” kanssa. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 47 % ja jokseenkin samaa mieltä 35 % vastanneista. Täysin eri mieltä oli 2 % ja jokseenkin eri mieltä 5 % vastanneista. 11 % ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani oli 4 ja moodi 5.

Yksi olennaisimmista tekijöistä työelämän uudessa sopimuksessa on vaatimus sietää epävarmuutta ja muutosta. Tämä näytti toteutuvan myös tutkittavissa organisaatioissa. Väitteen ”Työpaikallani on pystyttävä sietämään epävarmuutta ja muutosta” kanssa täysin samaa mieltä oli 26,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 43 %. 21 % vastanneista ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 0,5 % ja jokseenkin eri mieltä 9 % vastanneista. Vastausten mediaani ja moodi oli 4.

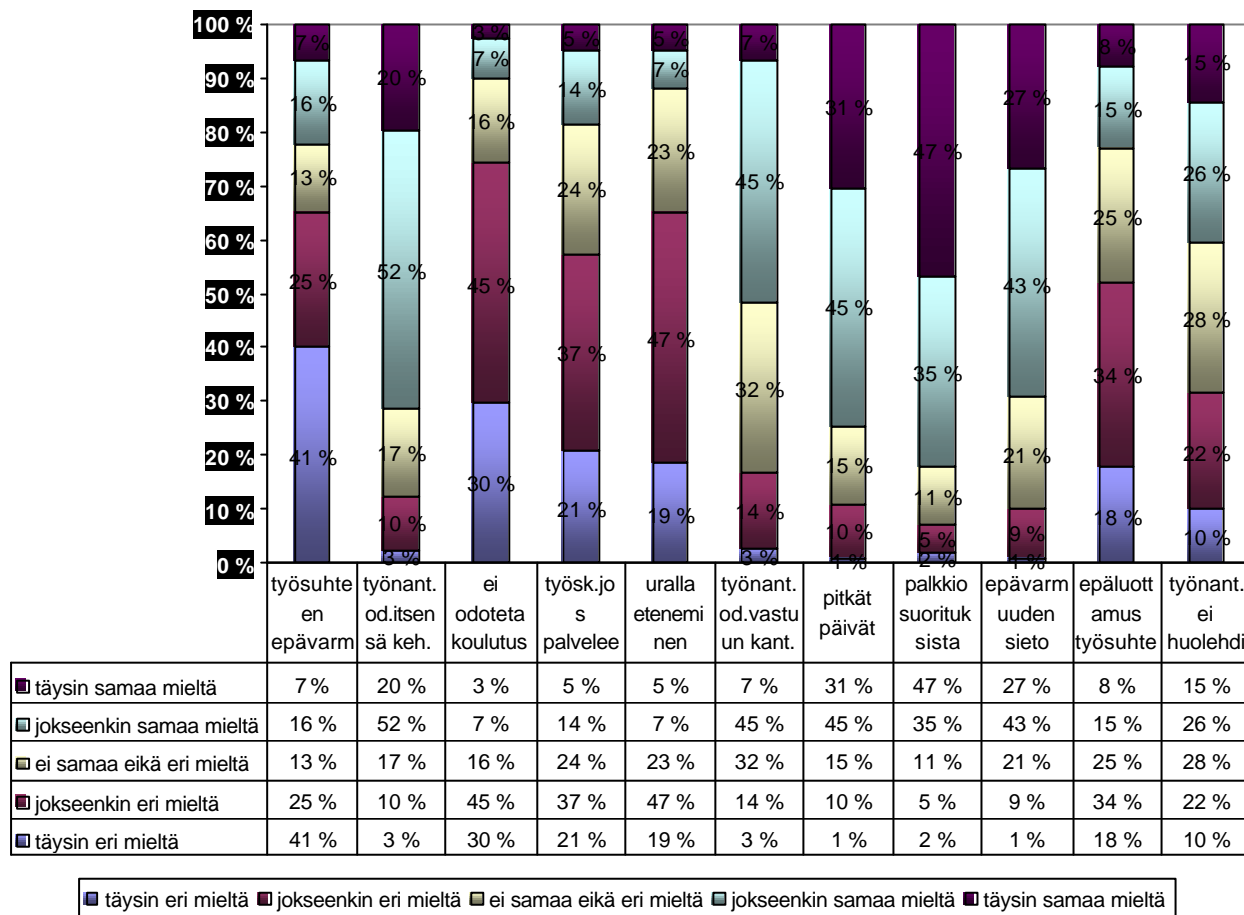
Kaksi viimeistä väitettä liittyi työelämän vanhaan sopimukseen. Työelämän vanhassa sopimuksessa työsuhteen jatkuvuus on taattu ja työnantajan odotetaan pitävän huolta myös siviilielämän ongelmista. Luonnollisesti tämä on vastakohta työelämän uudelle sopimukselle.

Väitteen ”Luotan siihen, että saan työskennellä nykyisessä työpaikassani niin kauan kuin haluan” kanssa täysin samaa mieltä oli 18 % ja jokseenkin samaa mieltä 34 % vastanneista. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 7,5 % ja jokseenkin eri mieltä 15 % vastanneista. 25 % vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Vastausten mediaani ja moodi oli 4. Vastaajista löytyi siis yllättävän paljon luottamusta työsuhteensa jatkuvuuteen ottaen huomioon IT-alan epävarman tilanteen. Toisaalta vastaajista löytyi myös niitä, jotka epäilivät työsuhteensa jatkuvuutta.

Viimeisen väitteen ”Uskon, että jos siviilielämässäni kohtaan pahoja ongelmia, työnantajani pitää minusta huolta” kanssa täysin samaa mieltä oli 10 % vastanneista ja jokseenkin samaa mieltä 22 % vastanneista. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 14,5 % ja jokseenkin eri mieltä 26 % vastanneista. 27,5 % ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani ja moodi oli 3. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että hieman suurempi osa vastaajista edusti työelämän uutta sopimusta väitteen kohdalla.

Kuvioon 22 on koottu postmodernia työntekijää mitanneiden väittämien vastausten jakautuminen. Kaavion lukemisen helpottamiseksi kielteiset väittämät käännettiin myönteiseksi eli joka väittämän kohdalla ”täysin samaa mieltä” kuvaa postmoderneinta vaihtoehtoa. Mitä enemmän täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevia vastauksia on, sitä postmodernimpia käsityksiä vastaukset kyseisestä väittämästä edustavat.

## Työelämän uusi sopimus, vastausten jakautuminen



KUVIO 22 Työelämän uusi sopimus, vastausten jakautuminen.

## 7.5 Summamuuttujan käyttö vastaajien luokittelussa

Kyselyn vastausten frekvenssejä mielenkiintoisempaa on se, löytyikö vastaajista aidosti postmoderneja työntekijöitä. Postmodernisuuden mittaamisen apuna käytettiin summamuuttujaa. Ensin kysely koodattiin uudelleen siten, että vastaus 5 (täysin samaa mieltä) edusti postmoderneinta vastausta jokaisen kysymyksen kohdalla. Tämän jälkeen laskettiin jokaisen vastaajan vastausten summa. Toisin sanoen mitä suuremman summan vastaaja sai, sitä postmodernimmaksi hänet luokiteltiin.

Tämän jälkeen summamuuttujan saamat arvot palautettiin samalle vaihteluvälille kuin alkuperäisten yhteenlaskettavien muuttujien (1-5). Tässä tapauksessa kuitenkin arvo 3 (ei samaa eikä eri mieltä) katsottiin tilanteeksi, jossa henkilö ei osaa ilmaista mielipidettään asiasta. Tästä syystä arvo 3 koodattiin spss-ohjelman avulla arvoksi 0. Näin se otettiin mukaan vastausten laskemiseen, mutta se ei vaikuttanut summamuuttujan muodostumiseen. Samoin puuttuvat vastaukset koodattiin arvolla 0. Tämän jälkeen spss-ohjelmalla laskettiin muuttuja, joka kertoi kuinka moneen väittämään on annettu jokin postmoderniuden määrää osoittava vastaus (eli arvot 1-4). Muuttujan avulla summamuuttujan arvot palautettiin vaihteluvälille 1-4. Tuloksen vastaajat luokiteltiin seuraavasti: arvon 1 saaneet henkilöt luokiteltiin ei-postmoderneiksi, arvon 2 saaneet ei juurikaan postmoderneiksi, arvon 3 saaneet jokseenkin postmoderneiksi ja arvon 4 saaneet täysin postmoderneiksi.

Organisaation postmoderniuden kohdalla vastaukset jakautuivat seuraavasti. 13,5 % vastauksista voitiin luokitella täysin postmoderniksi, 75,5 % jokseenkin postmoderneiksi ja 11 % ei juurikaan postmoderneiksi. Summamuuttujan perusteella voidaankin sanoa, että työntekijöiden vastausten perusteella organisaatiot voidaan luokitella postmoderneiksi.

Yllättävää kyllä, suurin osa työntekijöistä voitiin luokitella mittarin perusteella postmoderneiksi. Summamuuttujan arvon 4 saaneita, eli täysin postmoderneja työntekijöitä, oli 0,5 % vastanneista, mutta arvon 3 eli jokseenkin postmoderneja työntekijöitä oli jopa 96 % vastanneista. Vain 3,5 % vastanneista sai arvon 2 eli ei juurikaan postmoderni.

Työelämän uusi sopimus näyttäisi myös vallitsevan suurimman osan mielestä organisaatioissa. 60 % vastanneista voitiin luokitella työelämän uuden sopimuksen kohdalla jokseenkin postmoderneiksi ja 1 % täysi postmoderneiksi. 39 %

vastanneista luokiteltiin ei juurikaan postmoderneiksi, eli he eivät edustaneet työelämän uuden sopimuksen näkemyksiä.

Jos katsotaan pelkkää summamuuttujaa, löydetään kaikkein postmoderneimmat vastaajat. Summamuuttuja laskettiin samalla tavalla kuin aiemmin kuvattiin eli vastaus 3 koodattiin nollassi. Tällöin vastausvaihtoehdot vaihtelevat välillä 14. Maksimipistemäärä koko kyselyssä on 148. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaiseen kysymykseen on vastannut arvon neljä (alun perin 5, koodattiin arvoksi 4, koska arvo 3 jäi pois). Organisaatiota koskevan osion kohdalla maksimipistemäärä on 44 (11 kysymystä), työntekijää koskevan osion kohdalla 60 (15 kysymystä) ja työelämän uutta sopimusta koskevan osion kohdalla 44 (11 kysymystä).

Koko kyselyn osalta vastaajien pistemäärät vaihtelivat välillä 39 ja 112 (maksimi siis 148). Vastaajien välillä oli siis suuriakin eroja postmoderniuden tasossa. Organisaatiota koskevan osion kohdalla pistemäärät vaihtelivat välillä 8 ja 43 (maksimi 44), työntekijää koskevan osion kohdalla välillä 15 ja 49 (maksimi 60) ja työelämän uuden sopimuksen kohdalla 8 ja 40 (maksimi 44). Vastaajista löytyi siis hyvinkin postmoderneja työntekijöitä, joiden summamuuttuja lähenteli maksimipistemäärää.

Vastaajien luokittelun havainnollistamiseksi vastaajat luokiteltiin vielä summamuuttujan pistemäärän perusteella eri luokkiin. Luokittelussa käytettiin apuna kvartiileja. Alakvartiili (25 % vastaajista) muodosti ryhmän ei-postmodernit ja yläkvartiili (25 %) ryhmän postmodernit. Keskivaiheille sijoittuneet vastaajat (50 %) muodostivat luokan "siltä väliltä". Luokittelun tarkoituksena oli löytää huippupistemäärän saaneet vastaajat (yläkvartiili) ja vähiten pisteitä saaneet vastaajat (alakvartiili). Erityisen mielenkiintoista on verrata näiden ryhmien vastauksia keskenään. Luokittelussa on otettava huomioon, että puuttuvat tiedot vaikuttavat summan laskemiseen. Jos siis vastaaja on jättänyt moneen kysymykseen vastaamatta, on hänen summansa väistämättä alhainen. Lisäksi kvartiilit muodostuvat vastaajien perusteella – ei siis ole olemassa yleistä pistemäärää, jonka perusteella vastaajat voitaisiin luokitella. Kvartiilit luokittelevatkin vastaajat suhteessa toisiinsa. Taulukko 3 kuvaa luokittelun pohjana käytetyt kvartiilit osioittain.

TAULUKKO 3 Kvartiilit luokittelun pohjalla

		ORGANISAATIO SUMMA	TYÖNTEKIJÄ SUMMA	SOPIMUS SUMMA	KAIKKI SUMMA
N	Valid	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0
Percent iles	25	22	32	19	78
	50	27	36	23	86
	75	32	40	26	94

Taulukosta voidaan nähdä kvartiilit luokkien muodostumisen pohjalla. Ensimmäinen sarake kuvaa organisaatiota koskevan osion summamuuttujan pistemäärän jakautumista vastaajien kesken. Alakvartiiliin (25 % vastaajista) kuuluvat ne, jotka ovat saaneet summamuuttujan pistemääräksi 1-22 pistettä. Yläkvartiiliin (25 % vastaajista) muodostavat ne, jotka ovat saaneet 33-44 pistettä (44 olisi täydet pisteet). Väliin jäivät siltä väliltä olevat vastaajat (50%), jotka ovat saaneet pistemäärän 23-32. Työntekijää koskevan osion kohdalla summamuuttujan pistemäärän 1-32 muodostavat alakvartiiliin (25%) ja pistemäärän 41-60 yläkvartiiliin (25%). Kohdasta saatavat täydet pisteet olisivat siis 60. Loput 50 % vastaajista muodostavat ryhmän siltä väliltä (pistemäärät 33-40). Työelämän uutta sopimusta mitanneen osion kohdalla alakvartiiliin muodostavat vastaajat, joiden summamuuttujan pistemäärä on 1-19. Yläkvartiiliin muodostavat vastaajat, joiden pistemäärä on 27-44 ja siltä väliltä luokan muodostavat vastaajat, joiden pistemäärä on välillä 20-26. Näiden osioiden lisäksi katsottiin vielä summamuuttujan pistemäärää kokonaisuudessaan, jossa kaikki osiot on laskettu yhteen. Tällöin maksimipistemäärä olisi 148. Alakvartiiliin muodostavat vastaajat, joiden yhteenlaskettu summamuuttujan pistemäärä on 1-78 ja yläkvartiiliin vastaajat, joiden pistemäärä on 95-148. Väliin jäivät siltä väliltä olevat vastaajat, joiden pistemäärä on välillä 79-94.

## 7.6 Postmodernien ja ei-postmodernien vastausten vertailua

Erityisen mielenkiintoista on tarkastella, missä määrin postmodernien ja ei-postmodernien työntekijöiden vastaukset todella erosivat toisistaan. Tarkastelun avulla voidaan päätellä, mitkä tekijät näyttäisivät vahvimmin liittyvän postmoderniuteen ja sen ilmenemiseen työntekijän asenteissa ja työelämän sopimuksen kokemisessa.

Vertailu suoritettiin summamuuttujan avulla muodostettujen luokkien kesken. Luokat muodostettiin kahta eri luokittelua käyttämällä. Luokkien muodostaminen on kuvattu tarkemmin aiemmin. Ensimmäisessä luokittelussa (summamuuttuja palautettuna alkuperäiselle vaihteluvälille) nämä luokat olivat täysin postmoderni, jokseenkin postmoderni, ei juurikaan postmoderni ja ei ollenkaan postmoderni. Toisessa luokittelussa (summamuuttujan pistemäärien kvartiilit) nämä luokat olivat ei-postmodernit, siltä väliltä olevat ja postmodernit. Luokkien vastausten vertailussa käytettiin Kruskal-Wallis -testiä ryhmien välisten erojen mittaamiseen ja Spearmanin korrelaatiokerrointa postmoderniuden ja muuttujan välisen korrelaation mittaamiseen. Joissakin kohdissa käytettiin myös Mann-Whitney -testiä mittaamaan kahden ryhmän (postmodernien ja ei-postmodernien) vastausten eroja. Käytetyt testit on kuvattu aiemmin luvussa 6.3.

### **Organisaation postmoderniutta koskeneet vastaukset**

Organisaation postmoderniutta tarkasteltaessa käytettiin luokittelua, joka oli tehty palauttamalla summamuuttuja alkuperäiselle asteikolle. Eri ryhmien vastaukset eroavat jokaisen muuttujan kohdalla tilastollisesti erittäin merkitsevästi toisistaan ( $p=.000$ ). Toisin sanoen organisaation postmoderniutta koskevat kysymykset erottelivat vastaajien mielipiteet oletetun mukaisesti. Taulukko 4 esittää Kruskal-Wallis -testin tulokset organisaatiota koskevien vastausten osalta.



TAULUKKO 4 Kruskal-Wallis -testin tulokset organisaatiota koskevan osion kohdalla.

	Työpaikallan i hyödynnetään paljon informaatiot eknologiaa työn tukena	Työpaikallan i tehdään töitä tiimeissä.	Työpaikallan i ei tehdä paljon projektityötä.	Työpaikka ni toiminta on kansainväl istä.	Asiakassuh teisiin panostetaan työpaikalla ni.	Työpaikall ani ei arvosteta luovuutta ja innovatiivi suutta.
Chi-Square	31,790	38,338	19,576	30,046	35,028	66,596
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Olen itse vastuussa työni suunnittelust a, toteutuksesta ja seurannasta.	Työpaikallan i johtajat tekevät päätökset itsenäisesti keskustelem atta alaistensa kanssa.	Työpaikallan i kannustetaan kokeilemaan uusia ideoita epäonnistum isia pelkäämättä.	Kohtaan työssäni usein uusia ja haastavia tehtäviä.	Erilaisuutt a ei arvosteta työpaikalla ni.	
Chi-Square	25,829	38,781	53,671	60,435	48,883	
df	2	2	2	2	2	
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: organisaation postmodernius, summamuuttuja

Väittämiä tarkasteltaessa postmoderneiksi luokitellut henkilöt näkivät siis organisaation postmodernimpana kuin ei-postmoderneiksi luokitellut vastaajat kaikkien väittämien kohdalla. Yleensä ottaen suurin osa vastaajista koki organisaation postmoderniksi, joten osion tulokset eivät paljasta mitään yllättävää.

### **Työntekijän postmoderniutta koskeneet vastaukset**

Työntekijän postmoderniutta mittaavan osion kohdalla tuloksia on tarkasteltava eri tavalla. Luokittelu, joka tehtiin palauttamalla summamuuttuja alkuperäiselle vaihteluvälille, ei toiminut hyvin tässä osiossa. Lähes kaikki (96 % vastaajista) luokiteltiin jokseenkin postmoderneiksi ja luokkaa ”ei ollenkaan postmodernit” ei löytynyt ollenkaan. Tästä syystä eroja on vaikea tarkastella. Osion kohdalla käytettiin toista luokitusta avuksi löytämään erot hyvin postmodernien ja vähemmän postmodernien työntekijöiden välillä. Luokittelu tehtiin summamuuttujan pistemäärän kvartiilien avulla. Luokittelu on kuvattu aiemmin. Luokat olivat ”ei-postmodernit” (alakvartiili), ”postmodernit” (yläkvartiili) ja ”siltä väliltä”.

Ryhmiä vastausten erojen tarkastelussa käytettiin ristiintaulukointia ja Kruskal-Wallis -testiä. Niiden väitteiden kohdalla, joissa tilastollisesti merkitseviä eroja luokkien välillä ei löytynyt, käytettiin lisäksi Mann-Whitney -testiä testaamaan ainoastaan luokkien postmodernit ja ei-postmodernit välisiä eroja. Myös Spearmanin korrelaatiokerrointa käytettiin postmoderniuden ja annetun vastauksen välisen korrelaation mittaamiseen.

Kruskal-Wallis -testi osoittaa, että ryhmien vastaukset erosivat joidenkin väittämien kohdalla tilastollisesti merkitsevästi toisistaan, mutta joidenkin ei. Taulukko 5 esittää Kruskal-Wallis -testin tulokset.

TAULUKKO 5 Kruskal-Wallis -testin tulokset työntekijää koskevan osion kohdalla. Erojen merkitsevyydet luokkien ”ei-postmodernit”, ”siltä väliltä” ja ”postmodernit” välillä.

	Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan.	Koen yleensä itseni enemmän ryhmän jäseneksi kuin yksilöksi.	Arvostan enemmän vapaa-aikaa kuin suurta palkkaa.	Minulle sopii hyvin kellokortin käyttäminen ja perinteinen 8-16 työaika.	Minulle on tärkeää, että työkavereiden kanssa voi pitää myös hauskaa.	Suhtaudun myönteisesti informaation teknologian käyttöön.
Chi-Square	,914	3,135	3,241	29,485	14,896	28,163
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,633	,209	,198	,000	,001	,000
	Haluan osallistua organisaation kehittämiseen työpaikallani.	Työpaikallani pitäisi olla mielestäni rento ilmapiiri.	Suhtaudun ihmisiin samalla tavalla tittleistä huolimatta.	Haluan saada esimieheltäni mahdollisimman paljon ohjausta työni tekemiseen.	Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana.	Minulle on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne työtovereideni kanssa.
Chi-Square	9,162	36,557	16,966	18,593	3,825	,282
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,010	,000	,000	,000	,148	,869
	Haluan vaikuttaa työpaikan yhteisiin asioihin.	Työni on tuotettava minulle onnistumisen elämyksiä.	Minulle on erittäin tärkeää, että voin kehittää työni avulla itseäni ja ammattitaitoani.			
Chi-Square	7,318	21,706	25,248			
df	2	2	2			
Asymp. Sig.	,026	,000	,000			

Taulukosta käy ilmi, että viiden väittämän kohdalla eri ryhmien vastaukset eivät eroa merkitsevästi toisistaan. Nämä ovat väittämät: ”Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan” ( $p=0.633$ ), Koen itseni enemmän ryhmän jäseneksi kuin yksilöksi” ( $p=0.209$ ), ”Arvostan enemmän vapaa-aikaa kuin suurta palkkaa” ( $p=0.198$ ), Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana” ( $p=0.148$ ) sekä ”Minulle on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne työtovereideni kanssa” ( $p=0.869$ ).

Ensimmäinen väite ”Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan” liittyy samaan asiaan kuin väite ”Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana”. Väitteellä mitattiin vastaajan asennetta työuraansa kohtaan. On ajateltu, että postmoderni työntekijä haluaa työskennellä useissa eri organisaatioissa eikä ole niin sitoutunut nykyiseen työpaikkaan. Vastoin oletuksia ryhmien välillä ei löytynyt kuitenkaan merkitseviä eroja Kruskal-Wallis -testin mukaan. Spearmanin korrelaatiokertoimella mitattiin korreloiko postmoderniuden aste annetun vastauksen kanssa. Testin mukaan tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota ei löytynyt ( $p=0.456$ ). Ryhmien vastauksia voidaan tarkastella tarkemmin ristiintaulukoinnin (taulukko 6) avulla.

TAULUKKO 6 Ristiintaulukointi: postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen ”Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan” kohdalla.

Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan.	Työntekijän luokittelu kvartiilien mukaan			Total
	postmoderni	siltä väliltä	ei postmoderni	
täysin eri mieltä	3 7,9%	7 6,5%	0 ,0%	10 5,0%
jokseenkin eri mieltä	10 26,3%	17 15,9%	3 5,5%	30 15,0%
ei samaa eikä eri mieltä	6 15,8%	27 25,2%	27 49,1%	60 30,0%
jokseenkin samaa mieltä	15 39,5%	40 37,4%	21 38,2%	76 38,0%
täysin samaa mieltä	4 10,5%	16 15,0%	4 7,3%	24 12,0%
Total	38 100,0%	107 100,0%	55 100,0%	200 100,0%

Taulukosta voidaan huomata, että vaikka tilastollisesti merkitseviä eroja ei löydy, löytyy vastauksista silti joitakin eroja. Mielenkiintoista on, että postmoderneista työntekijöistä löytyy suhteessa enemmän niitä, jotka ovat väitteen kanssa eri mieltä kuin ei-postmoderneista työntekijöistä. Postmoderneista työntekijöistä jopa 34,2 % on väitteen kanssa joko jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä kun taas ei-postmoderneista työntekijöistä vain 5,5 %. Näyttäisikin siltä, että postmodernit työntekijät ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa kuitenkin helpommin kuin ei-postmodernit työntekijät. On kuitenkin huomattava, että silti postmoderneista työntekijöistä puolet (50%) on väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Siltä väliltä olevien työntekijöiden kohdalla suurin osa (52,4 %) on väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Koska kolmen luokan välillä ei vastausten jakautumisessa löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja, voidaan analyysi tarkentaa vielä ei-postmodernien ja postmodernien välille. Mann-Whitney -testillä voidaan testata näiden kahden luokan vastausten välisiä eroja. Testin mukaan tilastollisesti merkitseviä eroja ei kuitenkaan löydy ( $p=0.357$ ).

Myös väite ”Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana” mittasi samaa asiaa. Myöskään tämän väitteen kohdalla ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja Kruskal-Wallis -testin mukaan ryhmien vastausten välillä ( $p=0.148$ ). Ristiintaulukointi taulukossa 7 näyttää vastausten tarkemman jakautumisen.

TAULUKKO 7 Ristiintaulukointi: postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen ”Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana” kohdalla.

Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana.	Työntekijän luokittelu kvartiilien mukaan			Total
	postmoderni	siltä väliltä	ei postmoderni	
täysin eri mieltä	1 2,6%	5 4,7%	2 3,7%	8 4,0%
jokseenkin eri mieltä	11 28,9%	21 19,6%	5 9,3%	37 18,6%
ei samaa eikä eri mieltä	4 10,5%	46 43,0%	37 68,5%	87 43,7%
jokseenkin samaa mieltä	14 36,8%	25 23,4%	9 16,7%	48 24,1%
täysin samaa mieltä	8 21,1%	10 9,3%	1 1,9%	19 9,5%
Total	38 100,0%	107 100,0%	54 100,0%	199 100,0%

Vaikka tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt, voidaan huomata selkeitä eroja vastaajien välillä. Postmoderneista työntekijöistä yli puolet (57,9 %) on väitteen kanssa joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastaava luku ei-postmodernien työntekijöiden kohdalla on vain 18,6 %. Suurin osa ei-postmodernista työntekijöistä (68,5 %) ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Testattaessa tarkemmin eroja postmodernien ja ei-postmodernien välillä Mann-Whitney -testin avulla, löydetään kuitenkin tilastollisesti melkein merkitsevä ero. Mann-Whitney ilmoittaa merkitsevyyden arvoksi  $p=0.05$ .

Näyttäisi siltä, että postmodernien ja ei-postmodernien väliltä löytyisi joitakin eroja. Vaikka Kruskal-Wallis -testi ei tilastollisia eroja löytänyt, Mann-Whitney osoitti erot toisen väitteen kohdalla. Tämä antaisi suuntaviivoja siihen, että postmodernit työntekijät haluavat ei-postmoderneja työntekijöitä enemmän

työskennellä useissa eri organisaatioissa työuransa aikana eivätkä siten ole välttämättä niin sitoutuneita nykyiseen organisaatioon.

Seuraava väite, jonka suhteen tilastollisesti merkitseviä eroja ei Kruskal-Wallis -testin mukaan löytynyt, on ”Koen itseni enemmän ryhmän jäseneksi kuin yksilöksi” ( $p=0.209$ ). Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota postmoderniuden ja annetun vastauksen välillä ei myöskään löytynyt Spearmanin korrelaatiokertoimen mukaan ( $p=0.094$ ). Taulukossa 8 esitetään ristiintaulukoinnin tulokset, jotta vastauksia voidaan tarkastella lähemmin.

TAULUKKO 8 Ristiintaulukointi: postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen ”Koen yleensä itseni enemmän ryhmän jäseneksi kuin yksilöksi” kohdalla.

Koen yleensä itseni enemmän ryhmän jäseneksi kuin yksilöksi.	Työntekijän luokittelu kvartiilien mukaan			Total
	postmoderni	siltä väliltä	ei postmoderni	
täysin eri mieltä	4 10,5%	3 2,8%	1 1,8%	8 4,0%
jokseenkin eri mieltä	17 44,7%	32 29,9%	12 21,8%	61 30,5%
ei samaa eikä eri mieltä	3 7,9%	31 29,0%	20 36,4%	54 27,0%
jokseenkin samaa mieltä	10 26,3%	36 33,6%	20 36,4%	66 33,0%
täysin samaa mieltä	4 10,5%	5 4,7%	2 3,6%	11 5,5%
Total	38 100,0%	107 100,0%	55 100,0%	200 100,0%

Vaikka tilastollisesti merkitseviä eroja ei löydy, näyttäisi postmodernien ja ei-postmodernien vastaukset eroavan hyvin paljon. Suurin osa postmoderneista työntekijöistä (55,2 %) on väitteen kanssa joko jokseenkin eri mieltä tai täysin eri

mieltä eli voidaan sanoa, että suurin osa postmoderneista työntekijöistä kokee itsensä enemmän yksilöksi. Oletus postmodernin työntekijän yksilöllisyyden korostumisesta näyttäisi siis toteutuvan. Ei-postmodernien työntekijöiden kohdalla vastaava luku on vain 23,6 %. Heistä jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa on 40 %. Enemmistö ei-postmoderneista työntekijöistä kokee itsensä siis enemmän ryhmän jäseneksi kuin yksilöksi. Koska tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt kaikkien kolmen luokan kesken, voidaan ei-postmodernien ja postmodernien eroja tarkastella keskenään Mann-Whitney -testin avulla. Myöskään sen mukaan tilastollisesti merkitseviä eroja ei kuitenkaan löydy ( $p=0.089$ ). Yhteenvetona voidaan siis sanoa, että ristiintaulukoinnin mukaan näyttäisi eroja löytyvän, vaikka tilastollisesta merkitsevyydestä ei voidakaan puhua.

Seuraava väite liittyy vapaa-ajan arvostamiseen palkkaa enemmän. Kruskal-Wallis -testin mukaan ( $p=0.198$ ) ei tilastollisesti merkitseviä eroja löytynyt, mutta ristiintaulukko taulukossa 9 näyttää vastausten kuitenkin eroavan oletetulla tavalla. Postmodernit työntekijät näyttäisivät arvostavan vapaa-aikaa palkkaa enemmän. 60,5 % on väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä 52,6 % ja täysin samaa mieltä 7,9 %). Vastaava luku ei-postmodernien työntekijöiden kohdalla on ainoastaan 25,4 %. Heistä suurin osa (58,2 %) ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Siltä väliltä olevista työntekijöistä 36,4 % on väitteen kanssa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä, 30,8 % ei ole samaa eikä eri mieltä ja loput ovat väitteen kanssa joko täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vaikka Kruskal-Wallis -testi, eikä myöskään Mann-Whitney -testi ( $p=0.106$ ), löytänyt tilastollisesti merkitseviä eroja vastaajien väliltä, voidaan kuitenkin todeta että postmodernit työntekijät arvostavat vapaa-aikaa suurta palkkaa enemmän aivan niin kuin oletettiin.



TAULUKKO 9 Ristiintaulukointi: postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen "Arvostan enemmän vapaa-aikaa kuin suurta palkkaa" kohdalla.

Arvostan enemmän vapaa-aikaa kuin suurta palkkaa.	Työntekijän luokittelu kvartiilien mukaan			Total
	postmoderni	siltä väliltä	ei postmoderni	
täysin eri mieltä	3 7,9%	8 7,5%	2 3,6%	13 6,5%
jokseenkin eri mieltä	9 23,7%	27 25,2%	7 12,7%	43 21,5%
ei samaa eikä eri mieltä	3 7,9%	33 30,8%	32 58,2%	68 34,0%
jokseenkin samaa mieltä	20 52,6%	35 32,7%	13 23,6%	68 34,0%
täysin samaa mieltä	3 7,9%	4 3,7%	1 1,8%	8 4,0%
Total	38 100,0%	107 100,0%	55 100,0%	200 100,0%

Viimeinen väite, jonka kohdalla tilastollisesti merkitseviä eroja ei Kruskal-Wallis -testin mukaan löytynyt, on "Minulle on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne työtovereideni kanssa". Myöskään Spearmanin korrelaatiokertoimen mukaan tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota postmoderniuden ja annetun vastauksen välillä ei löytynyt ( $p=0.743$ ). Taulukko 10 esittää ristiintaulukoinnin tulokset väitteen kohdalla.

TAULUKKO 10 Ristiintaulukointi postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen ”Minulle on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne työtovereideni kanssa” kohdalla.

Minulle on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne työtovereideni kanssa.	Työntekijän luokittelu kvartiilien mukaan			Total
	postmoderni	siltä väliltä	ei postmoderni	
täysin eri mieltä	1 2,6%	0 ,0%	0 ,0%	1 ,5%
jokseenkin eri mieltä	4 10,5%	5 4,7%	1 1,8%	10 5,0%
ei samaa eikä eri mieltä	1 2,6%	14 13,1%	8 14,5%	23 11,5%
jokseenkin samaa mieltä	21 55,3%	55 51,4%	33 60,0%	109 54,5%
täysin samaa mieltä	11 28,9%	33 30,8%	13 23,6%	57 28,5%
Total	38 100,0%	107 100,0%	55 100,0%	200 100,0%

Ristiintaulukko osoittaa, että kaikki luokat pitävät yhteenkuuluvuuden tunnetta tärkeänä. Postmoderneista työntekijöistä joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa on 84,2 %. Siltä väliltä olevista työntekijöistä 82,2 % on väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Vastaava luku ei-postmodernien työntekijöiden kohdalla on 83,6 %. Näyttäisikin siltä, että tämän väitteen kohdalla eroja ei todellakaan löydy. Myöskään Mann-Whitney -testi ei eroja löytänyt ( $p=0.785$ ).

Väitteistä ainoastaan yhteenkuuluvuutta mittaava väite ei todellisuudessa löydä eroja luokkien välillä. Muiden väitteiden kohdalla eroja löytyy, jos tarkastellaan ainoastaan postmodernien ja ei-postmodernien vastauksia. Väite ”Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan” on ainut, jossa oletukset postmodernien vastauksista eivät toteudu. Siinä postmoderneista suurin

osa on väitteen kanssa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä toisin kuin oletettiin. Toisaalta heistä löytyy suhteessa enemmän niitä, jotka ovat väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin eri mieltä kuin ei-postmoderneista työntekijöistä. Lisäksi on huomattava, että väite ”Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana” mittaa samaa asiaa. Sen kohdalla suurin osa postmoderneista työntekijöistä vastaa oletetun mukaisesti eli he ovat väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Lisäksi voidaan sanoa, että myös oletus yksilöllisyyden korostumisesta postmodernien kohdalla toteutui. Suurin osa vastaajista koki itsensä enemmän yksilöksi kuin ryhmän jäseneksi.

Muiden väitteiden kohdalla Kruskal-Wallis -testin mukaan löytyykin tilastollisesti merkitseviä eroja luokkien välillä. Väitteitä on syytä tarkastella lähemmin.

Väite ”Minulle sopii hyvin kellokortin käyttäminen ja 8-16 työaika” mittasi halua työaikojen joustavuuteen. Kaikista luokista enemmistö näyttäisi kannattavan työaikojen joustavuutta. Postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa täysin eri mieltä on jopa 78,9 % ja jokseenkin eri mieltä 21,1 %. Ei-postmodernien työntekijöiden kohdalla väitteen kanssa täysin eri mieltä on 25,5 % ja jokseenkin eri mieltä 40 %. Postmodernit työntekijät vaativat siis varmemmin joustavuutta työaikoihin kuin ei-postmodernit työntekijät. Lisäksi eroja löytyy, kun tarkastellaan samaa mieltä olevien vastaajien osuutta. Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä on yhteensä 16,3 % kun taas postmoderneista työntekijöistä kukaan ei ollut väitteen kanssa samaa mieltä. Siltä väliltä olevista työntekijöistä 13 % oli väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja 82,2 % joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Kruskal-Wallis -testin mukaan vastaukset eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi toisistaan ( $p=0.000$ ). Voidaan siis sanoa, että postmodernit työntekijät vaativat työajoilta enemmän joustavuutta kuin muut.

Myös hauskanpito työkavereiden kanssa näyttäisi olevan tärkeää kaikille luokille. Postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 39,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 42,1 %. Heistä jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa on ainoastaan 10,5 %. Siltä väliltä olevista työntekijöistä väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 38,3 % ja jokseenkin samaa mieltä 45,8 %. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa on 6,5 % (kukaan ei ollut täysin eri mieltä). Ei-postmodernien kohdalla suuri osuus ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä (25,5 %). Kuitenkin myös heistä täysin samaa mieltä väitteen kanssa on 12,7 % ja jokseenkin samaa mieltä 50,9 %. Voidaan kuitenkin sanoa, että hauskanpito työkavereiden kanssa näyttäisi korostuvan enemmän postmodernien ja siltä väliltä olevien työntekijöiden kohdalla verrattuna ei-postmoderneihin työntekijöihin. Kruskal-Wallis -testin mukaan vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.001$ ).

Lähes kaikki vastaajat suhtautuvat myönteisesti informaatioteknologian käyttöön. Vastaukset eroavat kuitenkin toisistaan tilastollisesti erittäin merkittävästi ( $p=0.000$ ) ja voidaankin sanoa, että postmodernit työntekijät suhtautuvat informaatioteknologian käyttöön vielä myönteisemmin kuin muut. Postmoderneista työntekijöistä väitteen ”Suhtaudun myönteisesti informaatioteknologian käyttöön” kanssa täysin samaa mieltä on 89,5 % kun taas ei-postmoderneista täysin samaa mieltä väitteen kanssa on 38,2 % ja siltä väliltä olevista 66,4 %. Postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on 10,5 % ja ei-postmoderneista työntekijöistä 50,9 %. Siltä väliltä olevista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on 31,8 % vastaajista. Vastausten jakautuminen osoittaa, että postmodernit työntekijät ovat kaikkein myönteisimpiä informaatioteknologian käyttöön. Tältä osin oletukset siis toteutuvat. Postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä ei ole kukaan. Kukaan ei ilmoita vastaukseksi myöskään ei samaa eikä eri mieltä. Ei-postmoderneista työntekijöistä taas väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä on 3,6 % ja ei samaa eikä eri mieltä 7,3 %. Myöskään kukaan heistä ei ole väitteen kanssa täysin eri mieltä. Siltä väliltä olevista työntekijöistä täysin eri mieltä väitteen kanssa on 0,9 %. Heistä väitteen kanssa ei samaa eikä eri mieltä olevia on myös 0,9 %.

Seuraava väite käsitteli halua osallistua organisaation kehittämiseen työpaikalla. Vastoin oletuksia postmodernit työntekijät ilmoittavat haluavansa osallistua organisaation kehittämiseen. Heistä väitteen ”Haluan osallistua organisaation kehittämiseen työpaikallani” kanssa täysin samaa mieltä on 60,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 26,3 %. Heistä löytyy kuitenkin myös jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa olevia vastaajia (7,9 %). 5,3 % postmoderneista työntekijöistä ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 25,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 54,5 %. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa ei-postmoderneista työntekijöistä on 1,8 % kun taas 18,2 % ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Siltä väliltä olevista työntekijöistä väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 42,1 % ja jokseenkin samaa mieltä 45,8 %. Ei samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa on 11,2 % ja jokseenkin eri mieltä 0,9%. Kruskal-Wallis -testin mukaan luokkien vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti merkittävästi ( $p=0.01$ ). Näyttäisi siltä, että postmodernit työntekijät ilmaisevat selkeästi halunsa organisaation kehittämiseen. Toisaalta heistä löytyy väitteen kanssa eri mieltä olevia henkilöitä enemmän kuin muista ryhmistä. Joka tapauksessa tulokset eivät tue oletuksia, joiden mukaan postmodernit työntekijät eivät olisi kiinnostuneita organisaation kehittämisestä. Voi kuitenkin olla, että kehittämisen motiivit ovat erilaiset kuin muilla työntekijöillä. Asia kaipaa lisäselvitystä.

Postmodernit työntekijät pitävät ilmapiirin rentoutta hyvin tärkeänä. Vaikka se kaikille ryhmille näyttäisi olevan tärkeä asia, korostuu se vielä enemmän postmodernien työntekijöiden kohdalla oletetun mukaisesti. Kruskal-Wallis -testin

mukaan ryhmien vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.000$ ). Postmoderneista työntekijöistä väitteen ”Työpaikallani pitäisi olla mielestäni rento ilmapiiri” kanssa täysin samaa mieltä on jopa 94,7 % vastaajista ja loput vastaajista jokseenkin samaa mieltä (5,3 %). Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 36,4 %. Heistä suurin osa on väitteen kanssa kuitenkin jokseenkin samaa mieltä (50,9 %). Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa ei samaa eikä eri mieltä on 10,9 % ja täysin eri mieltä 1,8 %. Kukaan ei ilmoittanut olevansa väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä. Siltä väliltä olevat työntekijät kokevat ilmapiirin rentouden myös tärkeäksi. Heistä 70,1 % on väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 26,2 % jokseenkin samaa mieltä. Kukaan heistä ei ole väitteen kanssa täysin eri mieltä, mutta jokseenkin eri mieltä on 1,9 %. Ei samaa eikä eri mieltä heistä on myös 1,9 %.

Postmoderneille työntekijöille tittelit eivät merkitse ihmisten kanssakäymisessä kovinkaan paljon niin kuin oletettiin. Postmoderneista työntekijöistä väitteen ”Suhtaudun ihmisiin samalla tavalla titteleistä huolimatta” kanssa täysin samaa mieltä on 52,6 % kun taas ei-postmoderneista työntekijöistä vastaava luku on 10,9 %. Kuitenkin suuri osa ei-postmoderneista työntekijöistä on väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä (52,7 %). Postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on 34,2 %. Lähes kaikki postmoderneista työntekijöistä ovat siis väitteen kanssa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Heistä 13,2 % on väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä. Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa täysin eri mieltä on 1,8 % ja jokseenkin eri mieltä 5,5 %. Lisäksi 29,1 % ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Siltä väliltä olevista työntekijöistä taas väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 32,7 % ja jokseenkin samaa mieltä 48,6 %. Heistä täysin eri mieltä on 0,9 % ja jokseenkin eri mieltä 9,3 %. Ei samaa eikä eri mieltä on lisäksi 8,4 %. Vastauksista voidaan huomata, että postmoderneille työntekijöille titteleillä näyttäisi olevan kaikista vähiten merkitystä. Kruskal-Wallis-testin mukaan ryhmien vastaukset eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi toisistaan ( $p=0.000$ ).

Postmodernit työntekijät haluavat selkeästi vähemmän ohjausta työn tekemiseen kuin muut työntekijät. Oletukset toteutuvat siis tältä osin eli postmodernit työntekijät haluavat tehdä työnsä itsenäisemmin kuin muut. Ryhmien väliset vastaukset erosivat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.000$ ). Postmoderneista työntekijöistä väitteen ”Haluan saada esimieheltäni mahdollisimman paljon ohjausta työni tekemiseen” kanssa täysin eri mieltä on 28,9 % kun ei-postmodernien työntekijöiden kohdalla vastaava luku on vain 3,6 % ja siltä väliltä olevien työntekijöiden kohdalla 4,7 %. Postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä on lisäksi 47,4 %. Heistä vain 5,3 % on väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä on 18,4 %. Kukaan postmoderneista työntekijöistä ei ole valinnut vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä. Yhteenvetona voidaan sanoa, että suuri osa postmoderneista työntekijöistä ei halua mahdollisimman paljon ohjausta työnsä tekemiseen. Ei-postmoderneista

työntekijöistä väitteen kanssa taas täysin samaa mieltä on 5,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 20 %. Suurin osa heistä (58,2 %) ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Lisäksi heistä jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa on 12,7 %. Heistä siis suurin osa ei osaa sanoa, mutta kuitenkin samaa mieltä olevia on enemmän kuin eri mieltä olevia toisin kuin postmodernien työntekijöiden kohdalla. Siltä väliltä olevat työntekijät eivät myöskään halua kovin paljon ohjausta. Heistä väitteen kanssa täysin eri mieltä on 4,7 % ja jokseenkin eri mieltä 35,8 %. Täysin samaa mieltä on 3,8 % ja jokseenkin samaa mieltä 24,5 %. Ei samaa eikä eri mieltä on lisäksi 31,1 %.

Postmoderneilla työntekijöillä näyttäisi olevan halua työpaikan yhteisiin asioihin vaikuttamiseen toisin kuin oletettiin. Kuitenkin heistä löytyy myös muihin ryhmiin verrattuna enemmän niitä, joita vaikuttaminen ei kiinnosta. Muissa ryhmissä väitteen ”Haluan vaikuttaa työpaikan yhteisiin asioihin” kanssa jokseenkin eri mieltä on vain 1,9 % (siltä väliltä olevat työntekijät) ja 1,8 % (ei-postmodernit työntekijät). Postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä on kuitenkin 10,5 %. Näiltä osin oletukset toteutuvat: postmoderneista työntekijöistä löytyy enemmän niitä, joita vaikuttaminen yhteisiin asioihin ei kiinnosta. Kuitenkin on huomattava, että suurin osa postmoderneista työntekijöistä haluaa vaikuttaa työpaikan yhteisiin asioihin. Heistä väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 31,6 % ja jokseenkin samaa mieltä 52,6 %. Ei samaa eikä eri mieltä on 5,3 %. Ei-postmoderneista työntekijöistä taas väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 18,2 % ja jokseenkin samaa mieltä 47,3 %. Ei samaa eikä eri mieltä on 32,7 %. Siltä väliltä olevien työntekijöiden kohdalla taas täysin samaa mieltä olevia vastaajia on 33,6 % ja jokseenkin samaa mieltä olevia 48,6 %. Ei samaa eikä eri mieltä olevia vastaajia on 15,9 %. Mistään ryhmistä ei löytynyt henkilöitä, jotka olisivat olleet väitteen kanssa täysin eri mieltä. On kuitenkin huomattava, että tällaiseen kysymykseen voi olla vaikea vastata olevansa täysin eri mieltä, koska se ei ole ns. sosiaalisesti suotavaa. Vastausten jakautuminen osoittaa, että vaikka suurin osa postmoderneista työntekijöistä haluaa vaikuttaa työpaikan yhteisiin asioihin, löytyy heidän joukostaan muita ryhmiä enemmän niitä, jotka eivät halua. Ryhmien väliset vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0.026$ ).

Postmoderneille työntekijöille on erittäin tärkeää, että työ tuottaa heille onnistumisen elämyksiä. Tältä osin oletukset toteutuvat. Vaikka onnistumisen elämykset näyttävät olevan tärkeitä myös muille ryhmille, korostuu elämysten tärkeys postmodernien työntekijöiden kohdalla. Ryhmien väliset vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.000$ ). Postmoderneista työntekijöistä väitteen ”Työni on tuotettava minulle onnistumisen elämyksiä” kanssa täysin samaa mieltä on 84,2 % kun ei-postmodernien kohdalla vastaava luku on 40 % ja siltä väliltä olevien työntekijöiden kohdalla 69,2 %. Postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on lisäksi 15,8 %. Kaikki postmodernit työntekijät ovat väitteen kanssa siis joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa

jokseenkin samaa mieltä on 54,5 % ja 5,5 % ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Siltä väliltä olevista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on 28 % ja ei samaa eikä eri mieltä 1,9 %. Lisäksi heistä 0,9 % on väitteen kanssa täysin eri mieltä.

Viimeinen väite ”Minulle on erittäin tärkeää, että voin kehittää työni avulla itseäni ja ammattitaitoani” mittasi yhtä postmoderniuden tärkeintä tekijää. Postmoderneille työntekijöille uskotaan itsensä kehittämisen olevan yksi tärkeimmistä arvoista. Oletukset näyttäisivät toteutuvan. Postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 73,7 % ja jokseenkin samaa mieltä 26,3 %. Kaikki postmodernit työntekijät ovat väitteen kanssa siis joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa täysin samaa mieltä on vain 38,2 %, mutta toisaalta jokseenkin samaa mieltä on 56,4 %. Lisäksi 5,5 % ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Siltä väliltä olevista työntekijöistä väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 76,6 % ja jokseenkin samaa mieltä 21,5 %. Heistä väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä on 0,9 % ja ei samaa eikä eri mieltä 0,9 %. Ryhmien vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.000$ ). Postmoderneilla työntekijöillä näyttäisi itsensä kehittämisen tärkeys painottuvan ei-postmoderneja työntekijöitä enemmän. Siltä väliltä olevien työntekijöiden vastaukset näyttävät painottuvan samalla tavalla kuin postmodernien työntekijöiden.

### **Työelämän uutta sopimusta koskeneet vastaukset**

Työelämän uutta sopimusta koskeneita vastauksia tarkasteltaessa käytettiin luokittelua, joka oli tehty palauttamalla summamuuttuja alkuperäiselle asteikolle. Kvartiililuokittelua ei käytetty, koska työelämän uuden sopimuksen kohdalla summamuuttujan alkuperäiselle asteikolle palauttaminen toimi riittävän hyvin ryhmien muodostamisessa. Luokat jakautuivat siten, että ei juurikaan postmoderneja vastaajia osiossa oli 39 %, jokseenkin postmoderneja 60 % ja täysin postmoderneja 1 %. Koska täysin postmoderneja työntekijöitä oli kuitenkin niin vähän, yhdistettiin luokat jokseenkin postmoderni ja täysin postmoderni. Analyysiin otettiin siis kaksi luokkaa: ei juurikaan postmodernit (nimettiin ei-postmodernit) ja postmodernit. Koska analyysissä oli kaksi luokkaa, voitiin tilastollisen merkitsevyyden testaukseen käyttää Mann-Whitney -testiä. Postmodernien vastaukset edustivat siis työelämän uutta sopimusta ja ei-postmodernien vastaukset työelämän vanhaa sopimusta.

Taulukossa 11 on esitetty Mann-Whitney -testin tulokset. Sen perusteella voidaan nähdä, missä kohdin postmodernien ja ei-postmodernien vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan.



TAULUKKO 11 Mann-Whitney testin tulokset työelämän uuden sopimuksen kohdalla. Testi suoritettu postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien vastausten kesken.

	Olen valmistautunut siihen, että työsuhteeni ei välttämättä jatku yli vuoden.	Työnantajani odottaa minulta jatkuvaa itseni kehittämistä, jotta taitoni pysyvät ajan tasalla.	Odotan, että työnantajani tarjoaa minulle tarvitsemani koulutuksen.	Työskentelen nykyisessä työpaikassani ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itseni kehittämistä.	Etenen urallani mieluummin nykyisen työpaikkani sisällä kuin vaihtamalla kokonaan toiseen organisaatioon.
Mann-Whitney U	2110,500	4275,500	3529,000	2972,000	2710,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,190	,001	,000	,000
	Työnantajani odottaa minun kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa.	Työnantajani odottaa minun työskentelevän pitkiä päiviä, jos tilanne niin vaatii.	Odotan työnantajani palkitsevan minut hyvistä suorituksistani.	Työpaikallani on pystyttävä sietämään epävarmuutta ja muutosta.	Luotan siihen, että saan työkennellä nykyisessä työpaikassani niin kauan kuin haluan.
Mann-Whitney U	4459,000	3433,000	3874,000	2892,500	2434,500
Asymp. Sig. (2-tailed)	,483	,000	,016	,000	,000
	Uskon, että jos siviilielämässäni joudun kohtaamaan pahoja ongelmia, työnantajani pitää minusta huolta.				
Mann-Whitney U	2802,000				
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000				

Taulukosta voidaan huomata, että ainoastaan kahden väittämän kohdalla postmodernien ja ei-postmodernien vastaukset eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Nämä väitteet olivat ”Työnantajani odottaa minulta jatkuvaa itseni kehittämistä, jotta taitoni pysyvät ajan tasalla” ( $p=0.190$ ) ja ”Työnantajani odottaa minun kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa” ( $p=0.483$ ). Seuraavaksi tarkastellaan näitä väittämiä tarkemmin.

Taulukko 12 esittää vastausten jakautumisen postmodernien ja ei-postmodernien välillä väitteen ”Työnantajani odottaa minulta jatkuvaa itseni kehittämistä, jotta taitoni pysyvät ajan tasalla” suhteen.

TAULUKKO 12 Ristiintaulukointi työelämän sopimuksen mukaan postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien välillä väitteen ”Työnantajani odottaa minulta jatkuvaa itseni kehittämistä, jotta taitoni pysyvät ajan tasalla” suhteen.

	työelämän sopimuksen postmodernius		Total
	postmoderni	ei-postmoderni	
Työnantajani odottaa minulta jatkuvaa itseni kehittämistä, jotta taitoni pysyvät ajan tasalla.			
täysin eri mieltä	4 3,3%	1 1,3%	5 2,5%
jokseenkin eri mieltä	13 10,7%	7 9,0%	20 10,0%
ei samaa eikä eri mieltä	19 15,6%	14 17,9%	33 16,5%
jokseenkin samaa mieltä	54 44,3%	49 62,8%	103 51,5%
täysin samaa mieltä	32 26,2%	7 9,0%	39 19,5%
Total	122 100,0%	78 100,0%	200 100,0%

Taulukosta voidaan huomata, että suurin osa sekä postmoderneista että ei-postmoderneista vastaajista ovat väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Postmoderneista on tosin suurempi osa täysin samaa mieltä (26,2 %) kuin ei-postmoderneista vastaajista (9%). Tältä osin oletukset siitä, että postmodernit vastaajat kokevat heiltä odotettavan jatkuvaa itsensä kehittämistä, toteutuvat. Tältä osin työelämän uusi sopimus näyttäisi kuitenkin koskettavan myös ei-postmoderneiksi luokiteltuja vastaajia, joista 62,8 % on väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä.

Taulukko 13 esittää postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien vastausten jakautumisen väitteen ”Työnantajani odottaa minun kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa” suhteen.

TAULUKKO 13 Ristiintaulukointi työelämän sopimuksen mukaan postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien välillä väitteen ”Työnantajani odottaa minun kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa” suhteen.

	työelämän sopimuksen postmodernius		Total
	postmoderni	ei- postmoderni	
Työnantajani odottaa minun kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa.			
täysin eri mieltä	4 3,3%	2 2,6%	6 3,0%
jokseenkin eri mieltä	16 13,2%	11 14,1%	27 13,6%
ei samaa eikä eri mieltä	35 28,9%	28 35,9%	63 31,7%
jokseenkin samaa mieltä	58 47,9%	32 41,0%	90 45,2%
täysin samaa mieltä	8 6,6%	5 6,4%	13 6,5%
Total	121 100,0%	78 100,0%	199 100,0%

Taulukosta voidaan nähdä, että sekä postmodernit että ei-postmodernit vastaajat ovat väitteen kanssa lähinnä jokseenkin samaa mieltä (postmodernit 47,9 % ja ei-postmodernit 41%). Vastausten jakautumisen suhteen ei voida nähdä suuria eroja muissakaan kohdissa. Työelämän uuden sopimuksen mukaan postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien välillä ei tämän väitteen kohdalla siis ole eroa. Toisin sanoen nekin työntekijät, jotka eivät muilta osin koe työelämän uutta sopimusta vallitsevaksi, kokevat työnantajansa odottavan heiltä yhä enemmän vastuun kantamista organisaatiossa.

Voidaankin todeta, että enenevä vastuun kantaminen ja itsensä kehittäminen näyttäisi koskettavan kaikkia työntekijöitä riippumatta siitä, kokevatko he työelämän uuden sopimuksen vanhaksi vai uudeksi. Nykyisessä toimintaympäristössä näistä asioista on tullut niin tärkeitä, että ne ulottuvat myös vanhan työelämän sopimuksen piiriin.

Muiden väitteiden kohdalla postmodernien ja ei-postmodernien vastauksen erosivat tilastollisesti merkitsevästi. Toisin sanoen niiden kohdalla oletukset toteutuivat. Seuraavaksi tarkastellaan vastauksia tarkemmin.

Ensimmäinen väite oli ”Olen valmistautunut siihen, ettei työsuhteeni välttämättä jatku yli vuoden”. Postmodernien ja ei-postmodernien vastaukset erosivat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.000$ ). Postmoderneista vastaajista 10 % oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä kun taas ei-postmoderneista vastaajista kukaan ei ollut väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Lisäksi postmoderneista vastaajista väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä oli 23 % kun taas ei-postmoderneista jokseenkin samaa mieltä oli vain 3,8 %. Vastauksien erot näkyvät myös toisessa päässä. Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa täysin eri mieltä oli jopa 69,2 % kun taas postmodernien työntekijöiden kohdalla vastaava luku oli 22,1 %. Lisäksi ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä oli 19,2 % ja postmoderneista työntekijöistä 28,7 %. Molemmista ryhmistä löytyi myös niitä, jotka eivät olleet väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä (ei-postmodernit 7,7 % ja postmodernit 15,6 %). Erot vastaajien välillä ovat selvät. Työelämän vanhaa sopimusta edustavat ei-postmodernit työntekijät luottavat työsuhteensa jatkuvuuteen huomattavasti enemmän kuin työelämän uutta sopimusta edustavat postmodernit työntekijät. Oletukset toteutuvat siis hyvin.

Seuraava väite oli ”Odotan, että työnantajani tarjoaa minulle tarvitsemani koulutuksen”. Väitteen kohdalla postmodernien ja ei-postmodernien vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.001$ ). Oletuksena oli, että työelämän uuden sopimuksen aikana työnantaja ei enää tarjoa koulutusta, vaan työntekijä hankkii sen itse. Suuntaus tähän on nähtävissä, vaikka myös postmodernit ovat väitteen kanssa enemmän samaa kuin eri mieltä. Heistä kuitenkin väitteen kanssa joko jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä on

yhteensä 14,8 % kun taas ei-postmoderneista väitteen kanssa eri mieltä on ainoastaan 2,6 %. Ei-postmoderneista suurin osa odottaa työnantajansa tarjoavan heille koulutuksen. 48,7 % ei-postmoderneista vastaajista on väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 38,5 % täysin samaa mieltä. Postmoderneista työntekijöistä taas väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on 41,8 % ja täysin samaa mieltä 24,6 %. Vaikka siis myös postmodernit odottavat koulutusta, löytyy heistä ei-postmoderneja enemmän niitä, jotka eivät sitä odota.

Väitteen ”Työskentelen nykyisessä työpaikassani ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itseni kehittämistä” kohdalla ei-postmodernien ja postmodernien vastaukset erosivat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.000$ ). Taulukko 14 esittää vastausten jakautumisen.

TAULUKKO 14 Ristiintaulukointi työelämän sopimuksen mukaan postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien välillä väitteen ”Työskentelen nykyisessä työpaikassani ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itseni kehittämistä” suhteen.

	työelämän sopimuksen postmodernius,		Total
	postmoderni	ei-postmoderni	
Työskentelen nykyisessä työpaikassani ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itseni kehittämistä.			
täysin eri mieltä	14 11,5%	27 34,6%	41 20,5%
jokseenkin eri mieltä	43 35,2%	31 39,7%	74 37,0%
ei samaa eikä eri mieltä	35 28,7%	13 16,7%	48 24,0%
jokseenkin samaa mieltä	20 16,4%	7 9,0%	27 13,5%
täysin samaa mieltä	10 8,2%	0 ,0%	10 5,0%
Total	122 100,0%	78 100,0%	200 100,0%

Taulukosta voidaan nähdä, että postmodernit vastaajat ovat väitteen kanssa enemmän samaa mieltä kuin ei-postmodernit vastaajat. Samoin pienempi osa postmoderneista vastaajista on väitteen kanssa eri mieltä kuin ei-postmoderneista vastaajista. Vaikka suuri osa postmoderneista vastaajista on väitteen kanssa joko jokseenkin eri mieltä (35,2 %) tai täysin eri mieltä (11,5 %), on ero ei-postmoderneihin vastaajiin selvä. Kukaan ei-postmoderneista vastaajista ei ole väitteen kanssa täysin samaa mieltä, mutta postmoderneista vastaajista heitä on 8,2 %. Samoin vain 9 % ei-postmoderneista vastaajista on väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä, kun taas postmoderneista vastaajista heitä löytyy 16,4 %. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että postmodernit työntekijät ovat enemmän töissä kehittääkseen itseään kuin ei-postmodernit työntekijät. Tämä tukee alkuperäisiä oletuksia.

Seuraava väite oli ”Etenen urallani mieluummin nykyisen työpaikkani sisällä kuin vaihtamalla kokonaan toiseen organisaatioon”. Postmodernien ja ei-postmodernien vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti erittäin merkittävästi ( $p=0.000$ ). Oletuksena oli, että työelämän uudessa sopimuksessa työntekijät etenevät urallaan mieluiten vaihtamalla kokonaan toiseen organisaatioon. Tämä liittyy myös postmodernin työntekijän määritelmään. Vaikka suuri osa postmoderneista vastaajista on väitteen kanssa kuitenkin joko jokseenkin samaa mieltä (43,4 %) tai täysin samaa mieltä (9,8 %), löytyy eroja ei-postmoderneihin vastaajiin. Ei-postmoderneista vastaajista kukaan ei ole väitteen kanssa täysin eri mieltä ja ainoastaan 1,3 % on väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä. Postmodernien kohdalla taas täysin eri mieltä olevia löytyy 7,4 % ja jokseenkin eri mieltä olevia 10,7 %. Ei samaa eikä eri mieltä olevia vastaajia on postmodernien kohdalla 28,7 % ja ei-postmodernien kohdalla 14,1 %. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että postmodernit työntekijät etenevät urallaan ei-postmoderneja työntekijöitä mieluummin kokonaan toiseen organisaatioon kuin organisaation sisällä.

Väitteen ”Työnantajani odottaa minun työskentelevän pitkiä päiviä, jos tilanne niin vaatii” kohdalla postmodernien ja ei-postmodernien vastaukset erosivat myös tilastollisesti erittäin merkittävästi ( $p=0.000$ ). Jopa 40,2 % postmoderneista vastaajista on väitteen kanssa täysin samaa mieltä kun taas ei-postmodernien kohdalla vastaava luku on 15,4 %. Postmoderneista vastaajista väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on lisäksi 41 %. Tosin myös ei-postmoderneista vastaajista väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on kuitenkin 51,3 %. Jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa postmoderneista työntekijöistä on yhteensä 9 % ja ei-postmoderneista työntekijöistä 11,5 %. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että postmodernit työntekijät kokevat vielä varmemmin työntekijän odottavan heiltä pitkiä päiviä kuin ei-postmodernit työntekijät.

Seuraava väite oli ”Odotan työnantajani palkitsevan minut hyvistä suorituksistani”. Postmodernien ja ei-postmodernien vastaukset erosivat toisistaan

tilastollisesti melkein merkitsevästi ( $p=0.016$ ). Suurin osa postmoderneista työntekijöistä on väitteen kanssa täysin samaa mieltä (55,7 %). Lisäksi heistä väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on 27 %. Täysin eri mieltä on ainoastaan 3,3 % ja jokseenkin eri mieltä 4,9 %. Ei samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa postmoderneista vastaajista on 9 %. Toisaalta myös ei-postmodernit vastaajat odottavan työnantajan palkitsevan heidät hyvistä suorituksista. Kuitenkin heistä täysin samaa mieltä olevia vastaajia on vähemmän kuin postmodernien vastaajien kohdalla. Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 33,3 % ja jokseenkin samaa mieltä 47,4 %. Ei-postmoderneista työntekijöistä kukaan ei ole väitteen kanssa täysin eri mieltä, mutta jokseenkin eri mieltä olevia löytyy 5,1 %. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että postmodernit työntekijät odottavat hieman enemmän työnantajansa palkitsevan heidät kuin ei-postmodernit työntekijät. Kuitenkin molemmat ryhmät odottavat palkitsemista.

Väitteen ”Työpaikallani on pystyttävä sietämään epävarmuutta ja muutosta” kohdalla ei-postmodernien ja postmodernien vastaukset erosivat toisistaan erittäin merkitsevästi ( $p=0.000$ ). Postmoderneista vastaajista väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 36,9 % ja jokseenkin samaa mieltä 42,6 %. Ei-postmoderneista vastaajista täysin samaa mieltä väitteen kanssa on vain 10,3 %, mutta jokseenkin samaa mieltä 43,6 %. Ei-postmoderneista vastaajista löytyy postmoderneja vastaajia enemmän niitä, jotka ovat väitteen kanssa eri mieltä. Ei-postmoderneista väitteen kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä on yhteensä 18 % kun taas postmodernien vastaajien kohdalla vastaava luku on vain 4,1 %. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että postmodernit työntekijät kokevat ei-postmoderneja enemmän työpaikalla tarvittavan epävarmuuden ja muutoksen sietokykyä. Oletuksen toteutuvat siis myös tältä osin.

Seuraava väite oli ”Luotan siihen, että saan työskennellä nykyisessä työpaikassani niin kauan kuin haluan”. Väite mittasi samaa asiaa kuin osion ensimmäinen väite. Postmodernien ja ei-postmodernien vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.000$ ). Postmodernit vastaajat luottavat selvästi ei-postmoderneja vähemmän työsuhteensa jatkuvuuteen samoin kuin ensimmäisen väitteen kohdalla todettiin. Heistä väitteen kanssa täysin eri mieltä on 12,3 % kun taas kukaan ei-postmoderneista vastaajista ei ole väitteen kanssa täysin eri mieltä. Lisäksi postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä on 19,7 % kun ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä on vain 7,8 %. Toisin sanoen postmoderneista työntekijöistä yhteensä 32 % on väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin eri mieltä kun vastaava luku ei-postmodernien kohdalla on vain 7,8 %. Ero on selvä. Väitteen kanssa täysin samaa mieltä postmoderneista työntekijöistä on 8,2 % kun taas postmoderneista työntekijöistä täysin samaa mieltä väitteen kanssa on 33,8 %. Lisäksi väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on postmoderneista työntekijöistä 29,5 % ja ei-postmoderneista työntekijöistä 41,6 %. Oletukset toteutuvat siis selvästi: työelämän uutta sopimusta

edustavat vastaajat luottavat vähemmän työsuhteensa jatkuvuuteen kuin työelämän vanhaa sopimusta edustavat vastaajat.

Osion viimeinen väite oli ”Uskon, että jos siviilielämässäni joudun kohtaamaan pahoja ongelmia, työnantajani pitää minusta huolen”. Väite edusti työelämän vanhaa sopimusta ja vastaukset ryhmien välillä erosivat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.000$ ) jakautuen oletetun mukaisesti. Postmoderneista työntekijöistä suurin osa oli väitteen kanssa täysin (22,1 %) tai jokseenkin eri mieltä (31,1%). Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa täysin eri mieltä oli vain 2,6 % ja jokseenkin eri mieltä 17,9 %. Heistä taas väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 17,9 % (vastaava luku postmodernien kohdalla 4,9 %) ja jokseenkin samaa mieltä 28,2 % (vastaava luku postmodernien kohdalla 18 %). Oletukset täyttivät siis täysin. Työelämän uutta sopimusta edustavat postmodernit vastaajat eivät uskoneet työnantajan auttavan heitä siviilielämän ongelmissa kun taas vanhaa työelämän sopimusta edustavat ei-postmodernit työntekijät uskoivat työnantajansa apuun.

### **7.7 Postmodernin työntekijän ja työelämän uuden sopimuksen välinen suhde**

Mielenkiintoista on tarkastella, kokivatko postmodernit työntekijät myös työelämän sopimuksen postmoderniksi. Toisin sanoen, onko työntekijän postmoderniuden ja työelämän sopimuksen kokemisen välillä korrelaatiota. Tämä tehtiin testaamalla korrelaatiota summamuuttujasta saatujen pistemäärien kesken. Korrelaatio testattiin työntekijän postmoderniudesta saadun pistemäärän ja työelämän sopimuksesta saadun pistemäärän välillä.

Työntekijän postmodernius korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi työelämän uuden sopimuksen kanssa ( $p=0.000$ ). Postmodernit työntekijät kokivat myös työelämän sopimuksen uudeksi eli postmoderniksi. Työntekijän postmodernius ja työelämän uusi sopimus liittyvät siis toisiinsa selvästi. Korrelaatio tekijöiden välillä on positiivinen. Taulukko 15 esittää korrelaation muuttujien välillä.



TAULUKKO 15 Työntekijän postmoderniuden ja työelämän uuden sopimuksen välinen korrelaatio

			TYÖSUMMA	SOPSUMMA
Spearman's rho	Työntekijän postmoderniuden summamuuttuja (TYÖSUMMA)	Correlation Coefficient	1,000	,365(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	200	200
	Työelämän uuden sopimuksen summamuuttuja (SOPSUMMA)	Correlation Coefficient	,365(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	200	200

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 7.8 Taustamuuttujien perusteella löydetyt erot

Taustamuuttujina olivat organisaatio, sukupuoli, työssäoloaika, ikä ja asema.

### Organisaatio

Eroja organisaatioiden välillä testattiin Kruskal-Wallis -testin avulla kun muuttujina olivat summamuuttujan pistemäärä ja organisaatio. Ero organisaatioiden välillä organisaation postmoderniuden kohdalla oli tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0.033$ ). Ristiintaulukoimalla muuttujat saadaan tietoa, miten eri organisaatiot erosivat toisistaan. Solagem on organisaatioista postmodernein. Vastaajista 17,1 % luokittelevat Solagemin täysin postmoderniksi organisaatioksi annetuilla kriteereillä ja 76,8 % jokseenkin postmoderniksi. Soforin täysin postmoderniksi organisaatioksi luokittelevat 14,4 % vastaajista ja jokseenkin postmoderniksi 71,1 % vastaajista. Donella taas kukaan ei luokitellut organisaatiota täysin postmoderniksi, mutta jokseenkin postmoderniksi sen luokitteli 85,7 %. Kaikki organisaatiot ovat siis selvästi postmoderneja, mutta Solagem on hieman postmodernimpi kuin muut.

Organisaation perusteella löytyi myös eroja työntekijöiden postmoderniuden kohdalla. Kruskal-Wallis -testin tuloksella erot työntekijöiden postmoderniuden välillä ovat tilastollisesti merkitsevät ( $p=0.009$ ). Solagemin työntekijät näyttäisivät olevan kaikkein postmoderneimpia. Heistä 98,8 % voitiin luokitella jokseenkin postmoderneiksi. Tosin myös muiden organisaatioiden kohdalla suurin osa

työntekijöistä oli jokseenkin postmoderneja: Donella heitä oli 92,9 % ja Soforilla 94,4 %. Vaikka tilastollisesti eroja löytyi, eivät ne olleet käytännössä suuria.

Myös työelämän sopimuksen suhteen löytyi organisaatioista tilastollisesti melkein merkitseviä eroja ( $p=0.016$ ). Ristiintaulukoimalla muuttajat nähdään, miten organisaatiot erosivat toisistaan. Soforilla työelämän uusi sopimus ei vallitse niin selvästi kuin muissa organisaatioissa. Soforilaisista jopa 46,7 % ei kokenut työelämän sopimusta juurikaan postmoderniksi. Heistä kuitenkin 52,2 % koki sen jokseenkin postmoderniksi ja 1,1 % täysin postmoderniksi. Donella taas 82,1 % vastaajista luokittelivat työelämän sopimuksen jokseenkin postmoderniksi. Solagemilla 61,1 % vastaajista näkivät työelämän sopimuksen jokseenkin postmoderniksi ja 1,2 % täysin postmoderniksi. Donella näyttäisi eniten vallitsevan työelämän uusi sopimus ja Soforilla vähiten. Jotakin merkitystä saattaa olla sillä, että Soforin päätoimipaikka sijaitsee Kauhavalla, joka on perinteitä kunnioittava, maaseudulla sijaitseva pieni kaupunki. Pienellä paikkakunnalla työelämän sopimuksen ehdot voivat olla perinteisempiä kuin suurilla paikkakunnilla.

### **Sukupuoli**

Sukupuolten välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja organisaation postmoderniuden, työntekijöiden postmoderniuden tai työelämän uuden sopimuksen kohdalla. Miehet ja naiset olivat siis yhtä postmoderneja, kokivat organisaation yhtä postmoderniksi samoin kuin työelämän sopimuksen. Eroja testattiin Mann-Whitney -testin avulla.

### **Työssäoloaika**

Työssäoloajalla ei näyttänyt olevan merkitystä minkään muun kuin työntekijän postmoderniuden summamuuttujan pistemäärän suhteen. Työssäoloaika oli luokiteltu 1 = alle vuoden, 2 = 1-5 v., 3 = 6-10 v. Ja 4 = yli 10 v. Kruskal-Wallis -testin mukaan ero työssäoloaikojen kesken työntekijän postmoderniuden suhteen oli tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0.041$ ). Ristiintaulukoimalla muuttajat saadaan tietoa, mistä erot löytyvät.

Yli 10 vuotta organisaatiossa työskennelleet olivat vähemmän postmoderneja kuin muut. Tosin heistäkin suurin osa oli postmoderneja. Yli 10 vuotta työskennelleistä jokseenkin postmoderneja oli 87,5 % vastaajista ja ei juurikaan postmoderneja 12,5 % vastaajista. Muiden luokkien kohdalla lähes kaikki olivat jokseenkin postmoderneja (yli 90 % kaikkien luokkien kohdalla). Tulos ei ole yllätys – pikemminkin on yllätys se, että yli 10 vuotta työskennelleistä kuitenkin 87,5 % voitiin luokitella jokseenkin postmoderniksi. Olisi voinut dettaa, että heitä olisi paljon vähemmän.

## **Ikä**

Yllättävää kyllä, iällä ei näyttänyt olevan merkitystä organisaation, työntekijän tai työelämän sopimuksen postmoderniuden kanssa. Eroja ikäryhmien välillä testattiin Kruskal-Wallis -testin avulla. Ikäryhmät olivat 1 = 20-35 v., 2 = 36-45 v., 3 = 46-55 v. ja 4 = yli 55 v.

Ajatukset sukupolvi X:n eroista muihin eivät siis näyttäneet toteutuvan. Pikemminkin sukupolvi X:ää koskeneet näkemykset toteutuivat kaikkien ikäryhmien kohdalla samalla tavalla aivan kuin oletettiin. Kaikista ikäryhmistä suurin osa vastaajista voitiin luokitella postmoderneiksi työntekijöiksi.

## **Asema**

Asemalla näyttäisi olevan merkitystä sekä organisaation postmoderniuden kokemisen että työelämän sopimuksen kokemisen kanssa. Työntekijän postmoderniuden kanssa sillä ei ollut merkitystä. Organisaation postmoderniuden kohdalla asemien välinen ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0.017$ ) ja työelämän sopimuksen kohdalla tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0.000$ ). Erot testattiin Kruskal-Wallis -testin avulla aseman ja summamuuttujan pistemäärän suhteen.

Asema oltiin luokiteltu seuraavasti: 1 = ylin johto, 2 = keskijohto, 3 = asiantuntija ja 4 = muu. Ylin johto näki organisaation enemmän postmodernina kuin muut luokat. Heistä 30,8 % näki organisaation täysin postmodernina ja 61,5 % jokseenkin postmodernina. Muiden luokkien kohdalla taas täysin postmodernina organisaation näki alle 20 %, suuri osa näki organisaation kuitenkin jokseenkin postmodernina. Tulos ei ole yllättävä. Organisaation postmoderniutta mitattiin mm. keskustelevalle johtamistyyliä. On oletettavaa, että ylin johto ainakin haluaisi ajatella, että johtamistyyli on keskusteleva. Erot ryhmien välillä eivät kuitenkaan ole käytännössä kovin suuret. Kaikki ryhmät näkivät organisaation postmoderniksi.

Työelämän sopimuksen kohdalla erot ryhmien välillä olivat tilastollisesti erittäin merkitsevät. Asiantuntijat ja ryhmä muut näkivät työelämän sopimuksen vähemmän postmoderniksi kuin keskijohto ja ylin johto. Taulukko 16 esittää ristiintaulukon, josta näkyvät prosenttiosuudet tarkemmin.

TAULUKKO 16 Asema ja työelämän sopimuksen kokeminen.

		Työelämän sopimuksen postmodernius, summamuuttuja			Total
		ei juurikaan postmoderni	jokseenkin postmoderni	täysin postmoderni	
ylin johto	Count	4	9	0	13
	% within Asemasi?	30,8%	69,2%	,0%	100,0%
	% within työelämän sopimuksen postmodernius, summamuuttuja	5,1%	7,5%	,0%	6,5%
keskijohto	% of Total	2,0%	4,5%	,0%	6,5%
	Count	9	29	1	39
	% within Asemasi?	23,1%	74,4%	2,6%	100,0%
asiantuntija	% within työelämän sopimuksen postmodernius, summamuuttuja	11,5%	24,2%	50,0%	19,5%
	% of Total	4,5%	14,5%	,5%	19,5%
	Count	52	65	0	117
muu	% within Asemasi?	44,4%	55,6%	,0%	100,0%
	% within työelämän sopimuksen postmodernius, summamuuttuja	66,7%	54,2%	,0%	58,5%
	% of Total	26,0%	32,5%	,0%	58,5%
Total	Count	13	17	1	31
	% within Asemasi?	41,9%	54,8%	3,2%	100,0%
	% within työelämän sopimuksen postmodernius, summamuuttuja	16,7%	14,2%	50,0%	15,5%
Total	% of Total	6,5%	8,5%	,5%	15,5%
	Count	78	120	2	200
	% within Asemasi?	39,0%	60,0%	1,0%	100,0%

Erot ovat selvät ryhmien välillä, vaikkakin suurin osa silti näki työelämän sopimuksen jokseenkin postmoderniksi. Ero johdon ja muiden ryhmien välillä on mielenkiintoinen – ehkä johto on enemmän selvillä toimintaympäristön epävarmuudesta ja näkee siksi myös työelämän sopimuksen uudella tavalla.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

IT-alan organisaatioista löytyi p-organisaation piirteitä. Organisaatiot olivat pääosin postmoderneja ja niistä löytyi postmoderneja työntekijöitä. Myös työelämän uuden sopimuksen piirteitä löytyi organisaatioista. Päättökysymykseen voidaan vastata, että tutkitut IT-alan yritykset olivat pääosin p-organisaatioita.

Organisaatioista löytyi kuitenkin myös työntekijöitä, jotka kokevat työelämän sopimuksen perinteisemmällä tavalla. Heidän odotuksensa heijastavat vanhan sopimuksen piirteitä ja he myös uskovat organisaation vaativan heiltä samoja asioita kuin aiemminkin. Tosin heidänkin kohdallaan jotkin työelämän uuden sopimuksen piirteet ovat todellisia: he uskovat työnantajan odottavan heiltä jatkuvaa itsensä kehittämistä sekä enenevää vastuun kantamista. Nämä kaksi asiaa näyttäisivät siis koskettavan kaikkia työntekijöitä riippumatta siitä, heijastavatko heidän käsityksensä työelämän uutta vai vanhaa sopimusta.

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin missä määrin ja missä suhteessa p-organisaation piirteet toteutuivat tutkituissa organisaatioissa alaongelmien avulla.

Ensimmäinen alaongelma oli:

*Missä määrin organisaatioista löytyy niitä piirteitä, joilla postmodernia organisaatiota on tutkimuskirjallisuudessa kuvattu?*

Alaongelmaan voidaan vastata, että tutkittavat organisaatiot täyttivät postmodernin organisaation kriteerit. Ne olivat tiimityöhön ja projektityöhön perustuvia organisaatioita, joissa käytettiin informaatioteknologiaa kokonaisvaltaisesti työn apuna. Asiakassuhteita pidettiin erityisen tärkeinä, luovuutta ja innovatiivisuutta arvostettiin ja työ koettiin haastavana sekä vastuullisena. Työntekijät kokivat organisaation arvostavan myös erilaisuutta. Aivan niin selkeästi eivät erottuneet piirteet kansainvälisyys, kannustus ideointiin sekä keskusteleva johtamistyyli. Joidenkin mielestä myös näitä piirteitä löytyi, mutta vastaajat eivät olleet näkemyksissään niin yksimielisiä kuin muiden kriteereiden kohdalla. Näissä kohdin useat vastaajat eivät olleet muodostettujen väitteiden kanssa samaa eikä eri mieltä. Ehkä kansainvälisyys ei koskettanut kaikkia vastaajia, vaikka organisaatiotasolla toiminta olisikin kansainvälistä. Samoin vaikka kaikki eivät kokeneet kannustusta ideointiin, suurin osa koki organisaation arvostavan kuitenkin innovatiivisuutta ja luovuutta. Tältä osin innovatiivisuuden ja luovuuden kriteeri siis toteutui. Keskusteleva johtamistyyli oli selvästi vaikeasti hahmotettavissa vastaajille. Johtamistyyli saattaakin enemmän riippua johtajan persoonallisuudesta kuin organisaatiosta sinänsä.

Lehtosen (2000, 18) määritelmä postmodernista organisaatiosta näyttäisi parhaiten istuvan suomalaisiin organisaatioihin. Lehtosen mukaan postmoderni organisaatio antaa työntekijöilleen vastuuta ja päätösvaltaa, painottaa asiakassuhteiden tärkeyttä ja tukee toiminnassaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Nämä kriteerit toteutuivat myös tutkittujen organisaatioiden kohdalla. Eisenbergin ja Goodallin (1997) määritelmä sopii joiltakin osin myös tutkittaviin organisaatioihin. Heidän mukaansa postmoderni organisaatio on tiimipohjainen, matalahierarkkinen, projektityötä painottava organisaatio, jossa hyödynnetään informaatioteknologiaa ja globaaleja verkostoja. Määritelmä istuu tutkittaviin organisaatioihin kaikilta muilta osin, paitsi globaalien verkostojen hyödyntäminen ei näyttänyt näissä organisaatioissa korostuvan.

Andriopoulosin ja Gotsin (2002) havainnot menestyvän Piilaakson yrityksestä näyttäisivät joiltakin osin kuvaavan myös suomalaisia IT-alan organisaatioita. Heidän mukaansa yrityksessä vallitsi yhteistyöhön perustuva johtaminen, rohkea ilmapiiri ja yrityksessä korostettiin yksilöllisyyttä ja erilaisuutta. Lisäksi työntekijöitä kannustettiin kohtaamaan uusia haasteita ja alueita. Tutkituissa suomalaisissa IT-alan organisaatioissa työntekijät kokivat työssään uusia haasteita ja uskoivat organisaation arvostavan erilaisuutta. Yhteistyöhön perustuva johtaminen ja rohkea ilmapiiri eivät ilmenneet kuitenkaan niin selkeästi.

Merkitseviä eroja eri vastaajien välillä ei löytynyt – lähes kaikki kokivat organisaation postmoderniksi. Kyseiset organisaatiot siis täyttivät postmodernin organisaation kriteerit suurilta osin ja soveltuivat hyvin tutkimuksen kohteeksi. Kuviossa 23 esitetään vielä postmodernin organisaation kriteerit siten kun ne tässä tutkimuksessa toteutuivat.

Postmoderni organisaatio
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyödyntää informaatioteknologiaa työn apuna</li> <li>- Tekee paljon tiimityötä</li> <li>- Toiminta on projektiluonteista</li> <li>- Panostaa asiakassuhteisiin</li> <li>- Korostaa luovuutta ja innovatiivisuutta</li> <li>- Antaa työntekijöilleen vastuuta</li> <li>- Tarjoaa haastavaa työtä, jossa tarvitaan monenlaisia taitoja</li> <li>- Arvostaa erilaisuutta</li> </ul> <p>*Tutkimuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset toteutuivat.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seuraavat piirteet eivät toteutuneet niin selkeästi, vaikka niin oletettiin: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Toiminnan kansainvälisyys</li> <li>o Kannustus ideointiin</li> <li>o Keskusteleva johtamistyyli</li> </ul> </li> <li>-</li> </ul> <p>*Tutkimuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset eivät toteutuneet niin selkeästi</p>

KUVIO 23 Postmodernin organisaation toteutuneet kriteerit tässä tutkimuksessa.

Toinen alaongelma oli:

*Löytyykö organisaatioista postmoderneja työntekijöitä? Miten postmodernien työntekijöiden käsitykset eroavat ei-postmoderneista työntekijöistä? Mitkä tekijät näyttäisivät voimakkaimmin liittyvän postmoderniuteen?*

Organisaatioista löytyi selkeästi postmoderneja työntekijöitä. Summamuuttujaa käyttämällä lähes kaikkien vastaajien voitiin katsoa olevan jokseenkin postmoderneja työntekijöitä (96 %). Kuitenkaan aivan kaikki postmodernista työntekijästä oletetut käsitykset eivät toteutuneet, joten summamuuttujan palauttaminen alkuperäiselle neliportaiselle asteikolle ei toiminut tarpeeksi hyvin. Tästä syystä tarkempaan tarkasteluun otettiin huippupisteet saaneet vastaajat (25 %) ja vähiten pisteitä saaneet vastaajat (25 %). Erityisen mielenkiintoista oli vertailla kaikkein postmoderneimpien ja vähiten postmodernien vastauksia toisiinsa.

Mitkä piirteet sitten näyttivät korostuvan kaikkein postmoderneimmilla työntekijöillä? Tilastollisesti merkitseviä eroja ei-postmoderneihin työntekijöihin löytyi monesta kohtaa ja tutkimuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset toteutuivat

oletetun lailla. Postmodernit työntekijät pitivät erittäin tärkeänä työaikojen joustavuutta, ilmapiirin rentoutta ja hauskanpitoa työkavereiden kanssa. He suhtautuivat positiivisesti informaatioteknologian käyttöön ja halusivat selvästi vähemmän ohjausta työnsä tekemiseen kuin ei-postmodernit työntekijät. Postmoderneille työntekijöille viralliset tittelit ja hierarkiat eivät merkinneet mitään. Lisäksi he korostivat erityisen paljon itsensä kehittämisen tärkeyttä sekä halusivat työnsä aiheuttavan heille onnistumisen elämyksiä.

Tilastollisesti merkitseviä eroja ei-postmoderneihin työntekijöihin löytyi myös kohdista yhteisiin asioihin vaikuttaminen ja organisaation kehittämiseen osallistuminen. Näissä kohdin kuitenkin suurin osa postmoderneista työntekijöistä ei vastannut oletetulla tavalla. TITU:n tutkimustulosten pohjalta oletettiin, että postmodernit työntekijät eivät ole kiinnostuneita organisaation kehittämisestä ja vaikuttamisesta yhteisiin asioihin. Näin ei kuitenkaan ollut. Postmoderneista työntekijöistä suurin osa halusi osallistua organisaation kehittämiseen ja halusi vaikuttaa työpaikan yhteisiin asioihin. Tämä on erityisen mielenkiintoista, sillä myös tutkimuskirjallisuudessa on esitetty väitteitä, etteivät postmodernit työntekijät ole kiinnostuneita organisaation yhteisistä asioista. Asia näyttäisi olevan niin, että he kyllä ovat kiinnostuneita, mutta kuitenkin vähemmän kuin ei-postmodernit työntekijät. Tilastollisesti merkitsevä ero siis löytyi ei-postmoderneihin työntekijöihin: ei-postmodernit työntekijät olivat vielä enemmän kiinnostuneita organisaation kehittämisestä kuin postmodernit työntekijät. Tapaus TITU saattaa valottaa asian taustaa. Voi olla, että postmodernit työntekijät kyllä haluavat osallistua organisaation kehittämiseen, mutta syyt ovat toiset. TITU:n tapauksessa heillä korostui itsensä kehittäminen arvona, joka vaikutti kaikkeen tekemiseen. Tästä syystä voidaan olettaa, että postmodernit työntekijät haluavat kehittää organisaatiota siitä syystä, että he kokevat sen kehittävän heitä itseään. Motiivit kehittämisen taustalla ovat siis erilaiset kuin ei-postmoderneilla työntekijöillä. On myös huomattava, että kysymykseen on sosiaalisesti edullista vastata myönteisellä tavalla. Nähtävillä on kuitenkin trendi halun vähenemisessä organisaation kehittämiseen: postmodernit työntekijät eivät ole siitä yhtä kiinnostuneita kuin ei-postmodernit työntekijät. Tältä osin oletukset toisaalta toteutuivat.

Tilastollisesti merkitseviä eroja postmodernien ja ei-postmodernien välillä ei löytynyt kaikissa väittämissä. Kuitenkin tarkastelemalla vastausten jakautumista huomattiin selkeitä eroja postmodernien ja ei-postmodernien vastausten välillä. Postmodernit työntekijät näyttivät arvostavan vapaa-aikaa palkkaa enemmän, korostivat ei-postmoderneja työntekijöitä enemmän yksilöllisyyttä eivätkä olleet niin sitoutuneita työskentelemään organisaatiossa eläkeikään saakka. He halusivat työskennellä ei-postmoderneja työntekijöitä enemmän useissa organisaatioissa työuransa aikana. Näiltä osin oletukset postmodernin työntekijän piirteistä siis toteutuivat, vaikka tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynytäkään.



Ainut väittämä, jonka kohdalla ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja, eikä vastauksia tarkastelemalla löydetty myöskään eroja, oli yhteenkuuluvuus. Toisin kuin oletettiin, myös postmodernit työntekijät pitivät yhteenkuuluvuuden tunnetta työtovereiden kanssa tärkeänä. Tämä arvo otettiin alun perin TITU:n tuloksista. Siinä yhteenkuuluvuutta korostivat lähinnä ei-postmodernit työntekijät. Tämän pohjalta oletettiin, etteivät postmodernit työntekijät arvosta yhteenkuuluvuutta niin paljon. Tämä ei kuitenkaan toteutunut. Vaikka postmodernit työntekijät korostivatkin enemmän yksilöllisyyttä, on myös yhteenkuuluvuus heille tärkeää. Tämä saattaa liittyä siihen, että postmodernit työntekijät haluavat pitää työtovereidensa kanssa myös hauskaa sekä pitävät tärkeänä rentoa ilmapiiriä. Näitä asioita edesauttaa yhteenkuuluvuus. Tulos on yhteneväinen Faberin (2001) tulosten kanssa. Myös siinä sukupolvi X:n edustajat olivat jopa enemmän ryhmäorientoituneita kuin muut.

Seuraavaksi tarkastellaan vielä jokaista postmodernista työntekijästä tutkimuskirjallisuudessa esitettyä väitettä erikseen.

Väite: "Postmoderni työntekijä korostaa yksilöllisyyttä ja itsenäisyyttä, on valmis kantamaan vastuuta ja on aloitteellinen" (Kinnaird 2002).

Tämä väite sai vahvistusta tässä tutkimuksessa. Suurin osa postmoderneiksi luokitelluista henkilöistä korostivat yksilöllisyyttä sekä halusivat kantaa vastuuta. Vastuun kantaminen ei välttämättä liitykään sitoutumiseen, vaan ennemmin itsensä kehittämiseen.

Väite: "Postmoderni työntekijä haluaa kehittää itseään, jotta hänen taitonsa säilyisivät työmarkkinakykyisinä" (Cappelli 1999).

Myös tämä väite sai vahvistusta. Lähes kaikki vastaajat kokivat itsensä kehittämisen tärkeäksi, mutta postmodernit työntekijät kokivat sen vielä tärkeämmäksi kuin muut. Ero muihin työntekijöihin oli tilastollisesti erittäin merkitsevä.

Väite: "Postmoderni työntekijä sietää epävarmuutta ja muutosta" (Byrne 2001).

Postmodernit työntekijät kokivat, että heidän on pystyttävä sietämään epävarmuutta ja muutosta. Epävarmuus ja muutos koskettivat myös muita työntekijöitä, mutta postmodernien työntekijöiden kohdalla kokemus oli vielä voimakkaampi. Väite sai siis tukea tutkimukselta.

Väite: "Postmoderni työntekijä työskentelee organisaatiossa ainoastaan niin kauan, kuin se palvelee omia tarpeita kuten itsensä kehittämistä" (Cappelli 1999).

Tämä väite ei saanut tukea aivan niin selkeästi kuin muut väitteet. Postmodernit työntekijät eivät olleet väitteen kanssa aivan samaa mieltä, mutta odotettu ero löytyi kuitenkin vertailtaessa postmodernien vastauksia ei-postmoderneihin. Oletetun mukaisesti postmodernit työntekijät olivat väitteen kanssa siis enemmän samaa mieltä kuin ei-postmodernit työntekijät. Tältä osin väite sai tukea, mutta siihen on suhtauduttava kuitenkin varauksellisesti. Toisaalta voidaan ajatella, että kysymys oli muotoiltu siten, että siihen on sosiaalisesti edullisempaa vastata olevansa väitteen kanssa eri mieltä. Samaa mieltä oleminen edustaisi kuitenkin kohtalaisen ”itsestä” näkemystä. Tästä huolimatta eroja postmodernien ja ei-postmodernien välillä löytyi, mikä voisi viitata siihen, että väite saisi kuitenkin tukea.

Väite: ”Postmoderni työntekijä on teknologiasuuntautunut” (Kinnaird 2002).

Väite sai selvää tukea. Tosin kaikki vastaajat suhtautuivat myönteisesti teknologian käyttöön, mikä selittyy tutkittavilla organisaatioilla. Organisaatiot olivat informaatioteknologian alan organisaatioita, joten on oletettavaa, että työntekijät myös suhtautuvat informaatioteknologiaan myönteisesti.

Väite: ”Vapaa-aikaa arvostetaan työtä enemmän” (Faber 2001).

Väite liittyy erityisesti X-sukupolven asenteisiin. Väite sai kuitenkin laajalti tukea – postmodernit työntekijät arvostivat selvästi vapaa-aikaa työtä enemmän ja heidän vastauksensa erosivat ei-postmoderneista työntekijöistä.

Väite: ”Auktoriteetteja ja hierarkiarakenteita ei pidetä tärkeinä” (Faber 2001).

Myös tämä väite sai selvää tukea. Postmodernit työntekijät eivät pitäneet titteleitä niin tärkeänä kuin vähemmän postmoderneiksi työntekijöiksi luokitellut henkilöt. Tämä saattaa liittyä myös organisaatorakenteeseen – tyypillisesti postmodernissa organisaatiossa (joita tutkittavat organisaatio olivat) on matalahierarkkinen rakenne. Tulos heijastaa kuitenkin työntekijöiden asenteita – postmodernit työntekijät eivät kokeneet titteleitä ollenkaan niin tärkeäksi kuin ei-postmodernit työntekijät.

Väite: ”Postmoderni työntekijä arvostaa hauskanpitoa ja rentoutumista myös töissä” (Sellers 2002; Kinnaird 2002).

Väite sai tukea. Postmoderni työntekijä arvostaa hauskanpitoa työkavereiden kanssa ja pitää ilmapiirin rentoutta erityisen tärkeänä. Erot ei-postmodernien työntekijöiden mielipiteisiin ovat selvät: rentous ja hauskanpito ovat postmoderneille työntekijöille tärkeämpiä kuin muille.

Väite: ”Postmoderni työntekijä ei ole kiinnostunut organisaation kehittämisestä ja yhteisiin asioihin vaikuttamisesta” (Kinnaird 2002).

Väite liittyy alunperin X-sukupolveen. Kinnairdin (2002) mukaan X-sukupolven edustajat eivät ole kiinnostuneet yhteisistä asioista niin paljon kuin aiemmat sukupolvet. Tämä näyttäisi pätevän myös postmoderneihin työntekijöihin: he ovat vähemmän kiinnostuneita organisaation kehittämisestä ja yhteisiin asioihin vaikuttamisesta kuin muut, vaikka vastaavatkin yleisesti niiden kiinnostavan heitä. Ero löytyykin vertailtaessa postmodernien vastauksia muiden vastauksiin. Tämä on erityisen mielenkiintoista: selvästi on nähtävissä trendi siihen, että yhteisten asioiden hyväksi toimiminen ei ole niin suosittua kuin aiemmin. On myös muistettava, että kysymykseen on sosiaalisesti edullista vastata olevansa kiinnostunut organisaation kehittämisestä. Todennäköisesti selvät erot postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien välillä kertovat myös siitä, että todellisuudessa organisaation kehittäminen ei kiinnosta niin paljon, kuin tulokset antaisivat olettaa.

Väite: ”Postmodernilla työntekijällä painottuvat arvot yksilöllisyys, sosiaalisuus, motivaatio, itsensä kehittäminen, oma kunnianhimo ja itsetunto, sekä viihtyvyys/mukavuus” (Joensuu 2001).

Väite sai tukea tästä tutkimuksesta. Postmodernit työntekijät olivat muita yksilöllisempiä ja painottivat itsensä kehittämistä. He olivat myös sosiaalisia ja halusivat pitää hauskaa työtovereidensa kanssa – myös ilmapiirin rentoutta pidettiin tärkeänä.

Seuraavaan kuvioon 24 on koottu postmodernin työntekijän piirteet niin kuin ne tässä tutkimuksessa toteutuivat.

### Postmoderni työntekijä

- Arvostaa työaikojen joustavuutta
- Näkee tärkeäksi hauskanpidon työkavereiden kanssa
- Pitää tärkeänä ilmapiirin rentoutta
- Ei pidä tärkeänä titteleitä
- Ei halua ohjausta työnsä tekemiseen, vaan tekee sen itsenäisesti
- Suhtautuu myönteisesti informaatioteknologian käyttöön
- Korostaa onnistumisen elämysten tärkeyttä työssä
- Pitää itsensä kehittämistä työn avulla erittäin tärkeänä

\*Löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja verrattuna ei-postmoderneihin työntekijöihin ja tutkimuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset toteutuivat.

- Haluaa osallistua organisaation kehittämiseen, mutta vähemmän kuin ei-postmodernit työntekijät
- Haluaa vaikuttaa organisaation yhteisiin asioihin, mutta vähemmän kuin ei-postmodernit työntekijät

\*Löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja verrattuna ei-postmoderneihin työntekijöihin, mutta tutkimuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset eivät täysin toteutuneet.

- Arvostaa enemmän vapaa-aikaa kuin suurta palkkaa
- Kokee itsensä enemmän yksilöksi kuin ryhmän jäseneksi
- Haluaa työskennellä useissa eri organisaatioissa enemmän kuin ei-postmodernit työntekijät

\*Ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja, mutta vastauksia tarkastelemalla selkeitä eroja kuitenkin löytyi verrattuna ei-postmoderneihin työntekijöihin.

KUVIO 24 Postmodernin työntekijän piirteet tässä tutkimuksessa.

Kolmas alaongelma oli:

*Miten työelämän uusi sopimus näkyy tutkittavissa organisaatioissa? Mitkä ovat olennaisimmat erot uuden sopimuksen kokevien ja vanhan sopimuksen kokevien työntekijöiden välillä?*

Työelämän uusi sopimus näkyi tutkituissa organisaatioissa. Tosin organisaatioista löytyi myös työntekijöitä, joiden näkemykset edustivat enemmän työelämän vanhaa sopimusta. Mitkä työelämän uuden sopimuksen piirteistä toteutuivat selkeimmin?

Oletetun mukaisesti työelämän uutta sopimusta edustavat työntekijät kokivat työnantajansa odottavan heidän työskentelevän pitkiä päiviä tarpeen vaatiessa, odottivat palkitsemista hyvistä suorituksista, joutuivat sietämään työpaikalla epävarmuutta ja muutosta eivätkä uskoneet työnantajan huolehtivan heidän siviilielämän ongelmistaan. Näissä kohdin työelämän uudesta sopimuksesta kirjoitetut käsitykset toteutuivat ja ne myös erosivat tilastollisesti merkitsevästi työelämän vanhaa sopimusta edustavien työntekijöiden vastauksista. Lisäksi kaikki työntekijät kokivat työnantajansa odottavan heiltä jatkuvaa itsensä kehittämistä ja enenevää vastuun kantamista. Näissä kohdin eroja vastaajien väliltä ei löytynyt, vaan sekä työelämän uutta sopimusta edustaneet että vanhaa sopimusta edustaneet työntekijät kokivat näin.

Joissakin kohdin työelämän uudesta sopimuksesta kirjoitetut väitteet eivät täysin toteutuneet. Näissäkin kohdin näkemykset erosivat kuitenkin tilastollisesti merkitsevästi vanhaa sopimusta edustaneiden työntekijöiden käsityksistä. Työelämän uutta sopimusta edustaneet työntekijät odottivat työnantajalta koulutusta, vaikka näin ei oletettu. He odottivat sitä kuitenkin vähemmän kuin työelämän vanhaa sopimusta edustaneet työntekijät. Samoin uutta sopimusta edustavista työntekijöistä suurin osa oli eri mieltä siitä, että he olisivat työpaikalla ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itsensä kehittämistä. Kuitenkin he olivat selkeästi enemmän tätä mieltä kuin vanhaa sopimusta edustaneet työntekijät. Kaikki vastaajat tuntuivat luottavan jollakin tavalla työsuhteensa jatkuvuuteen. Kuitenkin uutta sopimusta edustaneet työntekijät luottivat siihen huomattavasti vähemmän kuin vanhaa sopimusta edustaneet työntekijät. Samoin uutta sopimusta edustaneet työntekijät halusivat vanhaa sopimusta edustaneita enemmän edetä urallaan organisaatiosta toiseen kuin organisaation sisällä. Kuitenkin suurin osa olisi kuitenkin mieluummin edennyt oman organisaation sisällä. Näiden väittämien kohdilla tutkimuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset eivät siis toteutuneet kaikilta osin.

Cappellin (1999, 27-28) mukaan työelämän uusi sopimus sisältää kolme ydinominaisuutta, jotka liittyvät työsuhteen jatkuvuuteen ja turvallisuuteen, työntekijän taitoihin sekä itsensä kehittämiseen. Työnantaja ei voi taata työsuhteen

jatkuvuutta ja siten turvallisuutta, jolloin työntekijän itsensä on huolehdittava omasta työmarkkina-arvostaan. Työntekijän taidot korostuvat, mutta työnantaja ei enää voi olla vastuussa niiden taitojen kehittämisestä. Organisaatio tarjoaa työntekijälle vastapainoksi työpaikkaa niin kauan kuin markkinatilanne sen mahdollistaa ja tarjoaa mahdollisuuden kehittää itseään siten, että työntekijä säilyy työmarkkina-arvoisena.

Cappellin (1999) näkemykset saivat tukea myös tästä tutkimuksesta. Työsuhteen jatkuvuuteen ei luotettu ja työntekijät kokivat, että heiltä vaadittiin jatkuvaa itsensä kehittämistä. Toisaalta kuitenkin useimmat kokivat, että työnantajan on tarjottava heille koulutusta. Vastuuta työntekijän taitojen kehittämisestä siirrettiin siis vielä työnantajalle vanhan sopimuksen mukaisesti. Toisaalta taas postmodernien työntekijöiden vastauksissa huomattiin ero vähemmän postmoderneihin työntekijöihin: he ilmaisivat selkeämmin työskentelevän organisaatiossa ainoastaan niin kauan, kun se palvelee heidän kehittymistään.

Girmshaw, Ward, Rubery & Beynon (2001) ovat esittäneet, että uudessa sopimuksessa vanhat uralla etenemisen mallit muuttuvat. Uralla eteneminen tapahtuu organisaation ulkopuolelle pikemmin kuin organisaation sisällä. Tässä tutkimuksessa työntekijät kuitenkin suurimmaksi osaksi ajattelivat, että he haluaisivat edetä saman organisaation sisällä. Toisaalta taas löytyi ero postmodernien ja ei-postmodernien välillä: postmodernit työntekijät halusivat muita enemmän edetä organisaation ulkopuolelle. Siten esitetyt ajatukset saivat tukea.

Byrnen (2001) määritelmä uudesta sopimuksesta näytti soveltuvan myös tutkittuihin organisaatioihin. Hänen mukaansa organisaatio tarjoaa korkean palkan, palkkion suorituksista ja työpaikan niin kauan kuin työntekijän taidot ovat tarpeellisia. Työntekijä tarjoaa osaamisensa, on valmis työskentelemään pitkiäkin päiviä, kantaa vastuuta, sietää epävarmuutta ja kehittää taitojansa. Kaikki nämä näkemykset saivat tukea tutkimuksesta. Työntekijät vaativat palkkiota hyvistä suorituksistaan, kokivat työnantajan vaativan heiltä vastuun kantamista, pitkien päivien työskentelemistä tarvittaessa, epävarmuuden sietokykyä sekä itsensä jatkuvaa kehittämistä.

Kuvioon 25 on koottu työelämän uuden sopimuksen toteutuneet piirteet tässä tutkimuksessa.

### Työelämän uusi sopimus

- Organisaatio odottaa työntekijän työskentelevän pitkiä päiviä tarvittaessa, venyminen organisaation vuoksi.
- Organisaatio odottaa työntekijältä epävarmuuden ja muutoksen sietokykyä.
- Työntekijä odottaa organisaation palkitsevan hänet hyvistä suorituksista.
- Työntekijä ei luota organisaation huolehtivan hänestä siviilielämän ongelmissa.

\*Löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja verrattuna vanhaa sopimusta edustaviin työntekijöihin ja tutkimuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset toteutuivat.

- Työntekijä luottaa työsuhteensa jatkuvuuteen vähemmän kuin vanhan sopimuksen aikana.
- Työntekijä odottaa työnantajansa tarjoavan hänelle koulutusta, mutta vähemmän kuin vanhaa sopimusta edustaneet työntekijät.
- Verrattuna vanhaa sopimusta edustaneisiin työntekijöihin, uuden sopimuksen edustajat ovat enemmän organisaatiossa kehittämässä itseään ja työskentelevät siellä vain niin kauan, kun se palvelee tätä tarkoitusta.
- Verrattuna vanhaa sopimusta edustaneisiin työntekijöihin, uralla halutaan edetä enemmän organisaatiosta toiseen kuin organisaation sisällä.

\*Löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja verrattuna ei-postmoderneihin työntekijöihin, mutta tutkimuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset eivät toteutuneet niin selkeästi.

- Organisaatio odottaa työntekijältä jatkuvaa itsensä kehittämistä.
- Organisaatio odottaa työntekijältä enemmän vastuun kantamista.

\*Tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt vanhaa sopimusta edustaneiden ja uutta sopimusta edustaneiden välillä. Tutkimuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset kuitenkin toteutuivat, mutta ne toteutuivat sekä uuden että vanhan sopimuksen edustajien kohdalla.

KUVIO 25 Työelämän uuden sopimuksen toteutuneet piirteet tutkimuksessa.

Näyttäisi siis, että postmodernissa organisaatiossa on postmoderneja työntekijöitä, jotka myös ovat siirtyneet työelämän uuden sopimuksen piiriin. Mitä tämä tarkoittaa tiettyjen peruskäsitteiden kannalta? Seuraavaksi arvioidaan uudelleen näkemyksiä sisäisen viestinnän tehtävistä.

## **8.1 Sisäisen viestinnän tehtävien uudelleen arviointia**

Sisäisen viestinnän tehtävänä on nähty mm. organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen, vision kirkastaminen ja sitoutuminen ja yhteisvastuu (Smythe 1997). Mitä nämä käsitteet tarkoittavat p-organisaatiossa, jossa vallitsee työelämän uusi sopimus?

Organisaation arvot, visio ja kulttuurin sisäistäminen on erityisen vaikeaa postmodernissa organisaatiossa. Yhteisten arvojen löytäminen työntekijöiden jatkuvasti vaihtuessa on todennäköisesti ajan haaskausta. Organisaatiolla voi toki olla joitakin yhteisiä arvoja, mutta niiden toteutuminen työntekijöiden kohdalla voi jäädä hyvinkin irralliseksi. Jos työpaikka tarjoaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja samalla palkan ansaitsemiseen, muuttuu työpaikka enemmän yksilöiden temmellyskentäksi kuin yhteisen kulttuurin ja arvojen vaalijaksi. Onko tämä organisaation kannalta huono asia? Ei välttämättä. Kyse on taustalla piilevistä arvolatauksista, jotka ovat muodostuneet niin itsestäänselvyyksiksi, ettei niitä kukaan uskalla kyseenalaistaa. Toisaalta työelämän muutos saattaa aiheuttaa työntekijälle uusia haasteita oman identiteettinsä ja jatkuvuudentunteensa säilyttämisessä.

Organisaatiokirjallisuus ja samoin sisäisen viestinnän oppikirjat ovat pitkään luoneet kuvaa työntekijästä, joka haluaa kehittää organisaatiota, haluaa vaikuttaa ja osallistua. Samoin sitoutuminen on nähty organisaatiolle tärkeäksi asiaksi ja esimerkiksi sisäisellä viestinnällä on pyritty kiinnittämään työntekijä organisaatioon. Kiinnittäminen on mainittu yhdeksi viestinnän funktioksi Åbergin pizzamallissa (Åberg 1997, 32-33). Taustalla heijastuu selvästi ajatus ”The Organizational Man”, jonka Whyte esitteli vuonna 1956. Voi kuitenkin olla, että tämän organisaation sitoutujan on korvannut postmodernissa ajassa ”The Postmodern Man”, joka näkee työelämän hieman toisella tavalla. Hän ei ole lojaali työnantajaansa kohtaan, vaan näkee työpaikkansa pikemminkin mahdollisuutena itsensä kehittämiseen. Tällöin työntekijä voi korvata työnantajansa milloin parhaaksi näkee ja päinvastoin. Yhteisten arvojen löytäminen ja kulttuurin sisäistäminen tuntuu tällaisessa tapauksessa keinotekoiselta.

Myös käsite viestintätyytyväisyys kaipaa kriittistä tarkastelua. TITU:n tapaus osoitti, että vajeilla mitattuna tyytyväiset työntekijät eivät halunneet osallistua organisaation kehittämiseen, kun taas tyytymättömät halusivat. Näin ollen tyytymättömyys kertoikin halusta kehittää, eikä siten ollut organisaation kannalta pelkästään negatiivinen asia. Myös Lehtonen (2002) on artikkelissaan kommentoinut TITU:n tapausta. Hänen mukaansa tyytyväisyys viestintään toimikin eräänlaisena varoitussignaalina: tyytyväiset työntekijät eivät olleet



lojaaleja organisaatiolle, eivätkä halunneet osallistua sen kehittämiseen. Perinteinen ratkaisu tyytymättömyyteen olisi tehostaa viestintää, jotta tyytymättömistä saataisiin tyytyväisiä. TITU:n tapaus asettaa kuitenkin paljon kysymyksiä, jotka kyseenalaistavat perinteiset näkemykset.

Sitoutumisen on nähty olevan olennaisen tärkeää organisaation kannalta. Uudessa sopimuksessa sitoutuminen saa kuitenkin uusia piirteitä: sitoutumisen takaa enemmänkin vapaus itsensä kehittämiseen. Toimintaympäristö näyttäisi muuttuneet. Postmodernit työntekijät eivät luota niin paljon työsuhteensa jatkuvuuteen ja näkevät työssään tärkeimpänä onnistumisen elämykset ja itsensä kehittämisen.

Sitoutumisen käsite tarvitsee pölyjen pyyhkimistä. Cheung (2000) on tutkimuksessaan tarkastellut, miten organisaatiosta saatava tuki on yhteydessä sitoutumiseen. Hän korostaa, että sitoutumisessa on aina kysymys vaihtokaupasta: työntekijä sitoutuu vastikkeeksi organisaatiosta saamastaan tuesta.

Mitä molemminpuolinen vaihtokauppa tarkoittaa työelämän uudessa sopimuksessa sitoutumisen osalta? Työnantajat elävät usein vanhassa ajassa ja korostavat sitoutumisen merkitystä työntekijän kannalta. Työntekijältä vaaditaan sitoutumista ja venymistä organisaation puolesta. Tilanne on kuitenkin ristiriitainen: vastikkeeksi organisaatio ei tarjoa työntekijälle sitoutumisen edellyttämiä asioita. Työnantaja ei itse sitoudu työntekijään, jolloin on täysin ristiriitaista vaatia sitoutumista myöskään työntekijältä. Sitoutumisen ja kiinnittymisen käsite muuttaa merkitystään. Perinteinen käsitys sitoutumisesta saattaa olla enemmän jäännös vanhasta ajasta kuin todellisuutta uudessa työelämän sopimuksessa. Uudessa tilanteessa sitoutumisesta tulee lyhytjänteisempää, ”tässä ja nyt” -sitoutumista.

Mitä tämä tarkoittaa sisäisen viestinnän kannalta, jonka perusajatuksena on pitkään ollut molemminpuolisen vuoropuhelun ja vastaanottajalähtöisen viestinnän luominen (esim. Grunig 1992)? Millaista työelämän uuden sopimuksen aikana on symmetrinen viestintä? Näyttäisi siltä, että myös tämä käsite asettuu uuteen valoon. Trendi on nähtävissä siihen, että organisaation yhteiset asiat ovat menettämässä kiinnostustaan postmodernien työntekijöiden kohdalla. Tämä huomattiin erityisesti TITU:n tapauksessa, mutta myös laajemman tutkimuksen kohdalla verrattaessa postmoderneja työntekijöitä ei-postmoderneihin työntekijöihin. Viestintä muuttuu väistämättä asymmetriseksi uuden sopimuksen aikana. Organisaatio pyrkii vaikuttamaan yksipuolisesti työntekijöiden asenteeseen, mutta tasa-arvoa on mahdotonta luoda. Jos työntekijät nähdään jatkuvasti vaihtuvana voimavarana, ei työnantaja voi käytännössä kuunnella kaikkien mielipiteitä ja muuttaa toimintaansa heidän palvelemisekseen. Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa pienenevät ja hänelle ei jää muuta

vaihtoehtoa kuin sitoutua ainoastaan itsensä kehittämiseen. Vain siten hänen markkina-arvonsa säilyy työmarkkinoilla.

Yhteiskunnassa näkyy laajemmin asenteiden muuttuminen. Parisuhde elää selvästi uutta aikaa, jossa myös sitoutumisen on muuttanut radikaalisti luonnettaan. Enää ei haluta sitoutua kuolemaan saakka, vaan täksi päiväksi. Tästä kertovat avioerotilastot ja uusperheiden lukumäärä. Nykyaikainen parisuhde toimii hyvänä vertauskuvana myös nykyajan työnantajan ja työntekijän suhteelle. Kumpikaan ei sitoudu eläkeikään asti, vaan ainoastaan niin kauan aikaa kun se palvelee omia tarkoituksiperiä. Ehkä työntekijä tarvitsee vaihtuvuutta, elämyksiä ja uusia haasteita enemmän kuin ennen sitoutuakseen. Tutkimuksen postmodernit työntekijät korostivat onnistumisen elämysten tärkeyttä. Aivan kuin avioliitossa vanhat rutiinit kyllästyttävät helposti postmodernin ihmisen, työelämässä tarvitaan uusia kuvioita ja haasteita organisaatiossa työskentelemisen jatkamiseksi. Ehkä tästä syystä näkyy myös trendi siihen, että postmodernit työntekijät etenevät urallaan ei-postmoderneja työntekijöitä mieluummin organisaatiosta toiseen kuin organisaation sisällä. Uusi organisaatio tarjoaa aina väistämättä uusia elämyksiä ja haasteita. Myös Bauman (1995, 111-116) korostaa postmodernin ihmisen hakevan elämyksiä. Kehosta tulee kokemusten kuluttaja, jota stimuloi nautinto. Hänen mukaansa kuluttajat muuttuvat tavaroiden hankkijoista elämysten etsijöiksi (sensation-gatherers). Samalla tavoin voidaan nähdä työntekijän hakevan elämyksiä työstään. Vaihtelu synnyttää näitä elämyksiä, jolloin sitoutuminen yhteen työpaikkaan ei tällaista elämysten etsijää palvele.

Sekä TITU:n tutkimuksen että varsinaisen tutkimuksen pohjalta voidaan olettaa, että sisäisen viestinnän ajatukset muuttuvat toimintaympäristön mukana. Organisaation kannalta viestinnän tehtävänä on työntekijöiden koko potentiaalinen käyttäminen ja löytäminen sekä innovaatioiden synnyttäminen. Tarkoituksena on luoda ilmapiiri, joka kannustaa ideointiin ja luovuuteen. Yhteiset arvot menettävät merkityksensä ja visiot muuttuvat epävarmassa tilanteessa. Tarvitaankin taitoa kommunikoida työntekijöille mitä työntekijöiltä odotetaan juuri nyt ja miten heidän olisi itseänsä kehitettävä tulevaisuuden varalle. Viestintä aineettomana pääomana (ks. Lehtonen 2000b) korostuu. Organisaation menestymisen kannalta on ratkaisevaa, kuinka hyvin yksityisten jäsenten tietopääoma saadaan organisaation yhteiseen käyttöön. Lehtonen (2002) korostaa viestinnän tarvitsevan uusia strategioita ja tapoja. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän tavoitteet ovat yhteneviä: kommunikoida organisaation identiteettiä, aikaansaada positiivisia kokemuksia ja tarjota areena vuoropuhelulle.

Työntekijän kannalta viestinnän on tuettava itsensä kehittämistä, kuten TITU:n tapaus osoitti. Tätä korostivat myös varsinaiseen tutkimukseen osallistuneet postmodernit työntekijät. Työntekijä punnitsee jatkuvasti sopimuksen ehtoja ja tarvitsee siihen tietoa. Hän harkitsee voiko hän kehittää ammattitaitoansa organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa. Viestinnän onkin tarjottava elämyksiä ja

tuettava huippuhetkien saavuttamista. Päätöksentekoon ja organisaation kehittämiseen halutaan osallistua, jos se tukee itsensä kehittämistä.

Esimies-alais-viestintä muuttuu yhä enemmän samanarvoiseksi. Postmodernit työntekijät eivät arvosta titteleitä eivätkä halua ohjausta työnsä tekemiseen, kuten tutkimuksessa osoitettiin. On myös todennäköistä, että epävirallinen viestintä korostuu virallisen viestintäjärjestelmän korvaajana. Tämä johtuu siitä, että hauskanpito työkavereiden kanssa nähdään hyvin tärkeäksi, samoin rento ilmapiiri. Viestintä on vaikuttamista omien motiivien mukaisesti erilaisia verkostoja hyväksi käyttämällä. Tiedon saanti itseä kiinnostavista asioista varmistetaan käyttämällä hyväksi epävirallista viestintää.

Sisäisen viestinnän tavoitteet postmodernissa organisaatiossa (p-organisaatiossa) voidaan vetää yhteen seuraavasti:

#### *Organisaation kannalta*

- 1.) Työntekijöiden itsensä kehittämisen tukeminen (huom. vastuu kuitenkin työntekijällä)
- 2.) Innovaatioita tukevan ilmapiirin luominen
- 3.) Työntekijöiden koko potentiaalin löytäminen ja tietopääoman hyödyntäminen (viestintä aineettomana pääomana)
- 4.) Elämysten tuottaminen
- 5.) Organisaation odotusten kommunikointi (mitä taitoja tarvitaan juuri nyt ja miten työntekijöiden olisi itseänsä kehitettävä)

#### *Työntekijän kannalta*

- 1.) Verkostojen luominen
- 2.) Vaikuttaminen omien motiivien mukaisesti, epävirallisen viestinnän ja kommunikatiivisen kompetenssin korostuminen
- 3.) Oman tietopääoman kehittäminen ja jakaminen (tieto-valta -suhteiden huomioiminen)
- 4.) Elämysten kuluttaminen, hauskanpito
- 5.) Itsensä kehittämistä tukevan informaation löytäminen

Viestinnän tehtävät voidaan nähdä kahdesta eri näkökulmasta: organisaation ja työntekijän näkökulmasta. Organisaation kannalta sisäisen viestinnän perustarkoitus on sellaisen toiminnan tukeminen, joka edesauttaa organisaation liikeidean toteutumista. Työntekijän kannalta viestinnän avulla varmistetaan omaa markkina-arvoa ja luodaan verkostoja omien motiivien toteuttamiseksi. Työntekijän kommunikatiivinen kompetenssi korostuu: tärkeää on pystyä käyttämään sellaisia toimintamalleja, joiden avulla yksilö suoriutuu työelämän uudessa sopimuksessa. Siihen liittyvät vaikuttamisen taidot sekä kyky toimia vuorovaikutuksessa.

## 8.2 Tutkimuksen arviointia

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat mittarin tärkeimmät ominaisuudet. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Mittari on reliabeeli silloin, kun eri mittauskerroilla saadaan samanlaisia vastauksia – tällöin tulokset eivät perustu pelkkään sattumanvaraisuuteen. (Metsämuuronen 2000.)

Tulosten reliabeeliutta voivat alentaa satunnaisvirheet, jotka voivat johtua esimerkiksi datan syöttämisessä tietokoneelle tapahtuneista huolimattomuusvirheistä tai haastateltavien muistin puutteellisuudesta (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994).

Tässä tutkimuksessa satunnaisvirheitä pyrittiin välttämään mm. kysymysten käänteisyydellä ja joillakin tarkistuskysymyksillä. Tutkijan huolimattomuusvirheitä datan syöttämisessä ei voinut olla, koska data saatiin valmiina Digium Oy:n www-kyselypalvelusta suoraan excel-muodossa, josta se sitten käännettiin spss-muotoon.

Tutkimus suoritettiin kolmessa eri organisaatiossa samaan aikaan. Tuloksiin on saattanut vaikuttaa Solagemin osalta fuusioituminen Iocore Oy:n kanssa tutkimuksen jälkeen. Todennäköisesti uhka fuusioitumiselle on ollut olemassa jo tutkimuksen aikaan. Toisaalta taas tilanne on normaali postmodernissa organisaatiossa: epävarmuus ja jatkuva muutos ovat postmodernin organisaation peruspiirteitä ja ne löytyivät tässä tutkimuksessa jokaisesta organisaatiosta.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää kohtalaisen hyvänä. Luotettavuutta nostaa vastausprosentti, joka oli erittäin hyvä (78 %). Myös puuttuvia vastauksia oli hyvin vähän.

Validiteetilla tarkoitetaan yleisesti mittarin pätevyyttä eli sitä, mittaako se tarkoitettua asiaa. Keskeisin luotettavuussisältö liittyy siis siihen, että mittari mittaa sitä mitä pitikin mitata. Validiteetissa on tärkeää käsitteiden määrittely. Jos määritelmät eivät vastaa todellisuutta, on mittaustulos virheellinen. Toistuvana tällainen käsitelmääritelmien virhe alentaa mittarin validiutta. (Alkula et. al 1994.)

Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä. Sisäinen validiteetti taas voidaan jakaa esimerkiksi sisällön validiuteen, käsitevalidiuteen ja kriteerivalidiuteen. (Metsämuuronen 2000.)

Sisällön validiudessa tarkastellaan, ovatko mittarissa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja onko ne operationalisoitu oikein. Operationalisoinnilla tarkoitetaan

käsitteiden muuttamista mitattavaan muotoon. Sisällön validiuteen liittyy myös se, kattavatko käsitteet riittävän laajasti kyseisen ilmiön. (Metsämuuronen 2000.)

Tässä tutkimuksessa sisällön validiutta pyrittiin parantamaan tarkalla käsitteiden määrittelyllä. Työelämän postmoderniuteen (p-organisaatio) katsottiin liittyvän käsitteet postmoderni organisaatio, postmoderni työntekijä ja työelämän uusi sopimus. Nämä käsitteet kattavat molemmat työelämän osapuolet sekä näiden välisen sopimuksen. Tutkimus rajattiin tarkastelemaan näitä käsitteitä, jolloin mittarinkin käsitettiin mittaavan näitä käsitteitä. Käsitteet pyrittiin määrittelemään mahdollisimman tarkasti ottamalla huomioon tutkimuskirjallisuudessa esitetyt käsitykset postmoderneista organisaatioista, työntekijöistä sekä psykologisesta sopimuksesta. Lukijan tehtävänä onkin pohtia, onko käsitteet määritelty riittävällä tasolla.

Käsitevalidius tarkoittaa yksittäisen käsitteen operationalisointia. Esimerkiksi työelämän uutta sopimusta koskeneiden kysymysten pitäisi korreloida keskenään systemaattisemmin kuin muiden muuttujien kanssa. (Metsämuuronen 2000).

Tässä tutkimuksessa p-organisaatio-käsite koostui kolmesta alakäsitteestä. Käsitykset työelämän uudesta sopimuksesta ja postmodernista työntekijästä liittyvät selvästi toisiinsa eivätkä siten ole itsenäisiä käsitteitä. Käsitevalidius yksittäisten alakäsitteiden kohdalla voidaan katsoa siten heikoksi. On kuitenkin painotettava, että tutkimuksen tavoitteena oli mitata postmodernin ilmenemistä työelämässä kokonaisuutena p-organisaatio-käsitteen avulla, jolloin alakäsitteiden erottaminen toisistaan onkin hieman keinotekoista. Käsitevalidius p-organisaation kohdalla voidaankin katsoa hyväksi, koska työntekijän postmoderniutta ja työelämän uutta sopimusta koskeneet vastaukset korreloivat keskenään ja liittyivät siten toisiinsa.

Kriteerivalidiutta ei tässä tutkimuksessa tarkasteltu. Sillä tarkoitetaan validiuden lajia, jossa verrataan mittarilla saatua arvoa johonkin toiseen arvoon, joka toimii validiuden kriteerinä. Tällainen voi olla vaikka samanaikaisesti toisella mittarilla saatu arvo, jolloin käytetään myös käsitettä yhtäaikaisvaliditeetti (Metsämuuronen 2000). Koska tässä tutkimuksessa ei ollut toista arvoa, johon tuloksia voitaisiin verrata, ei tätä validiuden lajia tarkasteltu.

Sisällön-, käsite- ja kriteerivalidiuden lisäksi on olemassa vielä prosessivalidiuus, jolla tarkoitetaan käsitteiden määrittelyn, operationalisoinnin ja mittauksen mahdollisimman tarkkaa kuvausta (Alkula et. al 1994). Prosessivalidiutta pyrittiin parantamaan vaiheiden selkeällä kuvaamisella.

Tutkimuksen ulkoinen validiteetti eli tutkimuksen yleistettävyyden on rajallinen. Tutkimus käsitteli kolmea suomalaista IT-alan organisaatiota ja vastauksia saatiin takaisin 200 kappaletta. Tuloksia ei välttämättä voida yleistää koskemaan kaikkia

IT-alan organisaatioita Suomessa, mutta tutkimus osoitti selvästi kaikista organisaatioista löytyvän yhteisiä postmoderneja piirteitä. Tulokset eivät olleet siis organisaatiosta riippuvaisia ja kolmesta eri organisaatiosta saadut tulokset tukivat toisiaan hyvin. Tällöin voitaisiin ajatella, että jossakin määrin tulokset ovat yleistettävissä myös muihin suomalaisiin IT-alan organisaatioihin ja ehkä myös muihin postmodernin organisaation kriteerit täyttäviin organisaatioihin.

On myös muistettava, että tutkimus käsitteli ainoastaan postmoderneja organisaatioita. Muissa perinteisimmissä organisaatioissa tilanne saattaa olla hyvinkin erilainen, eikä tuloksia voida yleistää kaikkia organisaatioita koskevaksi.

### **8.3 Jatkotutkimusaiheita**

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella työelämän muutosta työntekijän näkökulmasta suomalaisissa IT-alan organisaatioissa. Tavoitteena oli selvittää, millaisena työntekijät näkevät nykyisen työyhteisönsä, mitä he ajattelevat itsestään työntekijänä, mitä he odottavat työnantajalta ja mitä he uskovat työnantajan odottavan heiltä. Lisäksi haluttiin tarkastella kriittisesti sisäisen viestinnän tavoitteita työelämän uuden sopimuksen aikana.

Nämä tavoitteet saavutettiin, mutta silti tulokset jättivät vielä paljon kysymyksiä. Sisäisen viestinnän tavoitteet kaipaavat lisäpohdintaa. Toisaalta myös kuvaa postmodernista työntekijästä voidaan syventää. Erityisen mielenkiintoista on tutkia tarkemmin esimerkiksi halua osallistua organisaation kehittämiseen ja yhteisiin asioihin. Näissä kohdissa tutkimuskirjallisuudessa esitetyt käsitykset eivät aivan toteutuneet, mutta silti tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi vertailtaessa vähemmän postmoderneja ja postmoderneja työntekijöitä toisiinsa. Ehkä lomakekysely ei ollut paras tapa selvittää kyseisiä tekijöitä.

Tutkimus toimii hyvin pohjana jatkotutkimukselle. Tutkimusta jatketaan väitöskirjassa, jossa aiotaan perehtyä postmoderniin teemaan syvällisemmin. Tavoitteena on rakentaa uutta sisäisen viestinnän teoriaa, joka ottaa huomioon työelämän muutokset ja myös postmodernismin ajatukset filosofisena suuntauksena.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista myös selvittää, miten työelämän uusi sopimus näkyy perinteisemmissä organisaatioissa, jotka eivät täytä postmodernin organisaation piirteitä. Jossakin määrin työelämän uusi sopimus koskettaa myös heitä. Tutkimusta tarvitaankin perinteisempien organisaatioiden ja postmodernien organisaatioiden eroista.

Tulevaisuuden työmarkkinoiden kehittyminen asettaa haasteita myös jatkotutkimuksille. Suomessa on nähtävissä muutos seuraavan kymmenen vuoden sisällä, jolloin tämän hetkiset työnantajan markkinat muuttuvat työntekijän markkinoiksi. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle työvoimapula odottaa. Voidaankin olettaa, että työntekijöiden postmodernit piirteet lisääntyvät tulevaisuudessa. Sitoutuminen vähenee entisestään, koska tarjolla on paljon muitakin vaihtoehtoja. Tällöin organisaatioiden selviäminen ja ydinosaamisensa säilyttäminen toimintaympäristön muuttuessa nousee tärkeään asemaan.

Lopuksi on vielä palattava alkuun. Miten tämä kaikki liittyy postmodernismiin vai liittyykö? Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli keskittyä postmoderniin työelämään, ei postmodernismiin filosofisena suuntauksena. Kuitenkin myös postmodernismin piirteitä voidaan löytää tästä tutkimuksesta. Sen tavoitteena on ollut kyseenalaistaa itsestäänselvytensä pidettyjä sisäisen viestinnän teorioita. Samalla halutaan tunnistaa ja kyseenalaistaa myös tässä tutkimuksessa esitetyt näkökulmat. On muistettava, että esitetyt ajatukset eivät ole valideja kaikissa organisaatioissa, kaikissa yhteiskunnissa ja kaikissa ajoissa. Jos tämä tutkimus olisi postmodernismin esittämien ajatusten mukainen, tutkimusmenetelmät olisi valittu toisin (esimerkiksi keskitytty organisaation narratiiveihin) ja tutkimusraporttikin näyttäisi erilaiselta. Calás & Smircich (1999, 664) huomauttavat, että postmodernismin mukaan tutkijoiden olisi muistettava tiedon tuottamisen kontekstuaalisuus ja tulla omien teoreettisten tarinoidensa reflektiivisiksi kertojiksi. Samoin tutkijoiden tulisi olla tietoisia siitä, miten ja millaista kieltä he käyttävät. Tämän tutkimuksen tekemiseen, ajatusten muodostamiseen ja käytettyyn kieleen vaikuttaa varmasti oma tausta suomalaisena yhteisöviestinnän ja markkinoinnin opiskelijana. Käsitykset sisäisestä viestinnästä ovat muodostuneet vuosien myötä ja niihin ovat vaikuttaneet suomalaisten viestinnän tutkijoiden näkemykset.

Postmodernismia on myös arvosteltu. Calás & Smircich (1999, 649) tunnustavat, että postmodernismi saattaa näyttäytyä pessimisminä. Kun vallitsevat rakenteet ja teorit on rikottu, mitä meille enää jää? Mitä positiivista postmodernismi on meille tuonut? Kritiikin perusajatuksena on ollut, että postmodernismi arvostelee perinteistä teorian muodostusta ja siten samalla estää uusien postmodernien teorioiden syntymisen, koska vakaa maaperä puuttuu (Calás & Smircich 1999, 649). Kritiikillä on varmasti kärkensä, mutta silti postmodernismi on tuonut uuden tavan lähestyä tutkimusta ja tuoda julki myös sellaiset äänet, jotka perinteisessä tutkimuksessa olisi tukahdutettu. Samoin myös tämä tutkimus tuo kuuluville yhden äänen. Se ei väitä olevansa ainut oikea ääni. Se on kuitenkin yksi ääni, joka yrittää paljastaa meille itsestäänselvyyksiksi muodostuneita käsityksiä työelämästä ja sisäisestä viestinnästä.

## LÄHTEET

- Adams, J. 1965. Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Eds.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, NY: Academic Press, 267-299.
- Alesse, B. 1982. Information Discrepancy as a Predictor of Organizational Satisfaction. Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association (Boston, MA, May 2-5, 1982).
- Allen, M. & Brady, R. 1997. Total quality management, organizational commitment, perceived organizational support, and intraorganizational communication. *Management Communication Quarterly* Vol. 10 (3), 316-342.
- Allen, N. & Meyer, J. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Porvoo Helsinki Juva: WSOY.
- Andriopoulos, C. & Gotsi, M. 2002. Lessons from a creative culture. *Design Management Journal* Spring 2002, 57-63.
- Appelbaum, S., Hébert, D. & Leroux, S. 1999. Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today* Vol. 11 (7), 233-254.
- Appelbaum, S. & Honeggar, K. 1998. Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular – an examination of organizational factors, managerial behaviours, job design and structural power. *Empowerment in Organizations* Vol. 6 (2), 29-50.
- Aula, P. 1996. Nonlinear Dynamics in Human Behaviour. *Studies of Nonlinear Phenomena in Life Sciences* Vol. 5, 191-206.
- Aula, P. 2000. Dynaaminen duo. Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot, näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-Kirjat, 27-49.
- Bannister, D. & Mair, J. 1968. *The evaluation of personal constructs*. London: Academic Press.



- Bauman, Z. 1995. *Life in Fragments. Essays in Postmodern Morality*. Oxford: Blackwell.
- Biggs, M. 2000. Tomorrow's Workforce. *CTO FirstMover* September 18, 59-61.
- Blau, P. & Scott, R. 1962. *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler.
- Bolman, L. G., & Deal, T. 1984. *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, R., Lemaster, L. & Swisher, S. 2001. Training the Correctional Work Force of Today and Tomorrow. *Corrections Today*, June 2001, 120-121.
- Byrne, R. 2001. Employees: capital of commodity? *The Learning Organization* Vol. 8 (1), 44-50.
- Calás, M. & Smircich, L. 1999. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review* Vol. 24 (4), 649-671.
- Cappelli, P. 1997. *Change at Work*. New York: Oxford University Press.
- Cappelli, P. 1999. *The New Deal at Work. Managing the Market-Driven Workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cheney, G. 2000. Thinking Differently About Organizational Communication. Why, How, and Where? *Management Communication Quarterly* Vol. 14 (1), 132-141.
- Cheung, C. 2000. Commitment to the organization in exchange for support from the organization. *Social Behaviour and Personality* 28 (2), 125-140.
- Clampitt, P. & Downs, C. 1993. Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication* 30, 5-28.
- Clegg, S. 1991. *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. London: Sage Publications.
- Cooper, C. 1998. The changing psychological contract at work. *Work and Stress* 12 (2), 97-100.
- Cooper, C. 1999. The changing psychological contract at work. *European Business Journal* 11 (3), 115-118.

- Costa, P., McRae, R. & Holland, J. 1984. Personality and vocational interest in an adult sample. *Journal of Applied Psychology* 69, 390-400.
- Crino, M. & White, M. 1981. Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Reports* 49, 831-838.
- DeCotiis, T. & Summers, T. 1987. A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations* 40 (7), 445-470.
- Deetz, S. 2001. Conceptual foundations. In F. Jablin & L. Putnam (Eds.) *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 3-46.
- Dose, J. 1997. Work values: An integrative framework and illustrative application to Organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70, 219-240.
- Downs, C. & Hazen, M. 1977. A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication* 14, 63-73.
- Dozier, D., Grunig, L. & Grunig, J. 1995. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah (NJ): Erlbaum.
- Eisenberg, E. & Goodall, H. 1997. *Organizational communication*. Boston: St. Martin's Press.
- Faber, B. 2001. Gen/Ethics? Organizational Ethics and Student and Instructor Conflicts in Workplace Training. *Technical Communication Quarterly* Vol. 10 (3), 291-318.
- Finegan, J. 1994. The impact of personal values on judgments of ethical behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics* 13, 747-755.
- Finegan, J. 2000. The impact of Person and Organizational values on Organizational commitment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 73, 149-170.
- Fransella, F. & Bannister, D. 1977. *A Manual for Repertory Grid Technique*. London: Academic Press.
- Galbraith, J. 1973. *Designing complex organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Gannon, A. 1994. Project management: an approach to accomplishing things. *Records Management Quarterly* Vol. 28 (3), 3-13.

- Garrick, J. & Clegg, S. 2001. Stressed-out Knowledge Workers in Performative Times: A Postmodern Take on Project-based Learning. *Management Learning* Vol. 32 (1), 119-134.
- Giddens, A. 1996. *The Consequences of Modernity*. (6<sup>th</sup> Ed.) Stanford, CA.: Stanford University Press.
- Goldhaber, G. & Krivonos, P. 1977. The ICA Communication Audit: Process, Status and Critique. *The Journal of Business Communication* 15 (1), 41-56.
- Goldhaber, G., Wiio, O. & Yates, M. 1980. Organizational Communication Research: Time for Reflection? In D. Nimmo (Eds.) *Communication Yearbook 4*. International Communication Association. New Brunswick and London: TransactionBooks, 83-97.
- Greenbaum, H., Clampitt, P. & Willihnganz, S. 1988. Organizational Communication: An Examination of Four Instruments. In P. Feingold (Eds.) *Management Communication Quarterly* Vol. 2 (2). Newbury Park: Sage Publications.
- Grimshaw, D., Ward, K., Rubery, J. & Beynon, H. 2001. Organisations and the Transformation of the Internal Labour Market. *Work, Employment & Society* Vol. 15 (1), 25-54.
- Gross, D. & Scott, S. 1990. Proceeding with Caution. *Time* 16 July 1990 Vol. 136 (3), 56-62.
- Grunig, J. (Ed.) 1992. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale (NJ): Erlbaum.
- Grunig, J. & Hunt, T. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Guth, W. & Tagiuri, R. 1965. Personal values and corporate strategies. *Harvard Business Review* 43, 123-132.
- Gutman, J. 1982. A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing* Vol 46 Spring, 60-72.
- Gutman, J. & Reynolds, T. 1988. Laddering theory, method, analysis and interpretation. *Journal of Advertising Research* February/March, 11-31.
- Hackney, R. & Pilley, J. 2002. Organisational mission statements: A postmodernist perspective on the management of the IS/IT function. *Information Resources Management Journal* Vol. 15 (1), 28-38.

- Harris, T. 1992. Toward effective employee involvement: an analysis of parallel and self-managing teams. *Journal of Allied Business Research* Vol. 9 (1), 25-33.
- Hassan, I. 1987. *The Postmodern Turn. Essays in Postmodern Theory and Culture.* Columbus, O.: Ohio State University Press.
- Hatch, M. 1997. *Organizational theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives.* New York: Oxford University Press.
- Heikkilä, T. 1998. *Tilastollinen tutkimus.* Helsinki: Edita.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 1997. *Tilastolliset menetelmät.* Porvoo: WSOY.
- Holtzhausen, D. 2000. Postmodern Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research* 12 (1), 93-114.
- Holtzhausen, D. & Voto, R. 2002. Resistance From the Margins: The Postmodern Public Relations Practitioner as Organizational Activist. *Journal of Public Relations Research* 14 (1), 57-84.
- Honold, L. 1997. A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations* Vol. 5 (4), 202-212.
- Hosking & Morley. 1991. *A Social Psychology of Organizing: People, Processes and Contexts.* New York : Harvester Wheatsheaf.
- HR Executive Review. 1997. *Implementing the New Employment Compact.* New York: Conference Board.
- Huhtala, M. 1998. *Viestintävajeet organisaatioissa. Tapaustutkimus kolmessa yrityksessä.* Helsingin yliopisto. Viestinnän pro gradu -tutkielma.
- James, L. R., James, L. A. & Ashe, D. 1990. The meaning of organizations: The role of cognitions and values. Teoksessa Shneider, B. (ed.), *Organizational climate and culture*, 40-84. San Francisco: Jossey-Bass.
- Joensuu, S. 2001. *Viestintävajeet ja niihin liittyvät arvot postmodernissa organisaatiossa.* Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Johnson, G. & Scholes, K. 1999. *Exploring corporate strategy* (5<sup>th</sup> ed.). London: Prentice Hall Europe.

- Jokinen, R. & Kokkonen, T. 1997. Zygmund Baumanin haastattelu. Aikalaiskeskustelun postmoderni luotain. *Niin & Näin* 3/1997, 44-48.
- Juholin, E. 1999. *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 1999. *Paradise lost or Regained? The Meanings and Perceptions of Organisational Communication of 1990's in Finnish Work Organisations*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E., Malkavaara, H. & Tukiainen, T. 2002. *Yhteisön sisäinen viestintä. Yhteisöviestinnän perusteet – verkko-oppimateriaali*. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 2.12.2002]. Saatavissa: [http://www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/artikkelit/sisainen\\_viestinta.html](http://www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/artikkelit/sisainen_viestinta.html)
- Karlöt, Bengt. 1996. *Strategia – suunnitelmasta toteutukseen* (2. painos). Suomentaja Maarit Tillman. Porvoo: WSOY.
- Kerzner, H. 1994. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kickul, J. 2001. Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business. *Journal of Small Business Management* 39 (4), 320-335.
- Kinnaid, L. Economy Class Syndrome and Other Lessons from Postmodern Society. *Creative Nursing* 2002, Vol. 8 (1), 12-13.
- Laaksonen, P. 1994. *Consumer Involvement. Concept and Research*. London: Routledge.
- Laaksonen, P. & Leminen, A. 1996. Oluen merkitysmaailma: kvalitatiivinen analyysi olutmerkkien mielikuvista. *Vaasan yliopiston julkaisuja* 212.
- Larson, E., Gobeli, D. & Gray, C. 1991. Application of project management by small businesses to develop new products and services. *Journal of Small Business Management* Vol. 29 (2), 30-36.
- Lehtonen, J. 2000a. 2000-luvun haasteet. *STiL:n vuosikirja* 2000, 18-19.
- Lehtonen, J. 2000b. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Lokikirjat, 187-210.

- Lehtonen, J. 2002. Consequences of the new communication environment upon organizational communication and public relations (in Bulgarian). In M. Zlateva & T. Petev (Eds.) *Public Relations and new Media*. Sofia: Sofia University, 28-35.
- Lester, S., Kickul, J. 2001. Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations. *Human Resource Planning* 24 (1), 10-21.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. & Solley, C. 1962. *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lowery, C.M., Beadles, N.A. 2nd, Krilowicz, T.J. 2002. Note on the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Psychological Reports* 91 (2), 607-617.
- Lyotard, J. 1985. *Tieto postmodernissa yhteiskunnassa*. Suomentaja Leevi Lehto. Tampere: Vastapaino.
- Macneil, I. 1985. Relational Contract: What We Do and Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Mannheim, K. 1959. The Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, Ed. Paul Kecskemeti. London: Routledge & Kegan Paul, 276-320.
- Mathieu, J. & Zajac, D. 1990. A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* 108, 171-194.
- McDonald, P. & Gandz, J. 1992. Getting value from shared values. *Organizational Dynamics* 21 (3), 64-78.
- Metsämuuronen, J. 2000. *Metodologian perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: Methelp.
- Meuse, K., Bergmann, T. & Lester, S. An Investigation Of The Relational Component Of The Psychological Contract Across Time, Generation, And Employment Status. *Journal of Management Issues* Vol. XIII (1), 102-118.
- Meyer, A. 1982. How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses to Environments. *Journal of Management Studies* 19, 45-61.
- Meyer, J. & Allen, N. 1984. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 69 August, 53-59.

- Meyer, J. & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- Miner, J. 1988. *Organizational behaviour: performance and productivity*. New York: Random House.
- Moisala, U.E. & Åberg, L. 1980. Organisaation viestinnän holistisen teorian kehittämisestä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1980 (4), 335-368.
- Morrison, E. & Robinson, S. 1997. When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review* 22 (1), 226-256.
- Mottaz, C. 1986. Gender differences in work satisfaction, work-related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. *Human Relations* 39, 359-378.
- Nonaka, I. 1988. Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms. *California Management Review* Spring, 57-73.
- Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review* Vol. 69 (6), 96-102.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo: WSOY.
- Oliver, N. 1990. Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the UK. *Human Relations* 43, 513-526.
- Oswald, L. 2003. Branding the American Family: A Strategic Study of the Culture, Composition, and Consumer Behaviour of Families in the New Millennium. *The Journal of Popular Culture* Vol. 37 (2), 309-335.
- Paajanen, R. 1996. Viestintävajeet organisaatioviestinnässä ja niiden suhde työtyytyväisyyteen. Helsingin yliopisto. Viestinnän sivuaineen tutkielma.
- Paul, R., Niehoff, B. & Turnley, W. Empowerment, expectations, and the psychological contract – managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics* 29 (2000), 471-485.
- Peltonen, M. 2000. Organisaatioon sitoutuminen ja sisäinen viestintä. Tutkimus organisaatioon heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden viestintäkäsityksistä. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma.

- Peters, T. 1997. *The Circle of Innovation. You Can't Shrink Your Way to Greatness.* New York, NY: Knopf.
- Ritchie, K. 1995. *Marketing to Generation X.* New York: Lexington.
- Robinson, S. & Morrison, E. 1995. Psychological Contracts and Organizational Citizenship Behaviour: The Effects of Unfulfilled Obligations. *Journal of Organizational Behaviour* 15, 245-259.
- Robinson, S. & Rousseau, D. 1994. Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behaviour* 15, 245-259.
- Rokeach, M. 1979. *Understanding Human Values.* New York: The Free Press.
- Rousseau, D. 1989. Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2, 121-139.
- Rousseau, D. 2001. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, 511-541.
- Rousseau, D. & Greller, M. 1994. Human Resource Practices: Administrative Contract Makers. *Human Resource Management* 33, 385-401.
- Santos, S. & Cox, K. Workplace adjustment and intergenerational differences between matures, boomers, and xers. *Nursing Economics Vol* 18 (1), 7-14.
- Schein, E. 1985. *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, R. 1987. *Organizations: rational, natural and open systems.* (2<sup>nd</sup>. Edition.) New Jersey: Prentice-Hall.
- Sennett, R. 2002. *Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta.* Jyväskylä: Gummerus.
- Shenhar, A. 2001. Contingent management in temporary, dynamic organizations: The comparative analysis of projects. *The Journal of high Technology Management Research* 12 (2001), 239-271.
- Siegel, S. & Costellan, N. Jr. 1988. *Nonparametric Statistics the behavioral sciences.* (2<sup>nd</sup> Edition.) New York: McGraw-Hill.
- Sims, D., Fineman, S., Gabriel, Y. 1993. *Organizing and organizations: an introduction.* London: Sage.



- Sims, R. 1994. Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract. *Human Resource Management* 33, 373-382.
- Sincoff, M., Goyer, R. & Goldhaber G. 1977. Communication Audit Critique: The Researcher's Perspective-Rebuttal to Sincoff/Goyer Critique of the ICA Audit. *The Journal of Business Communication* Vol. 15 (1), 57-64.
- Smythe, J. 1997. The changing role of internal communication in tomorrow's company. *Corporate communications: An International Journal* Vol. 2 (1).
- Steiner, C. 2001. How important is professionalism to corporate communication? *Corporate communications: An International Journal* Vol. 6 (3), 150-156.
- Tata, J. 2000. Autonomous work teams: an examination of cultural and structural constraints. *Work study* Vol. 49 (5) 187-193.
- Theaker, A. 2001. *The Public Relations Handbook*. London: Routledge.
- Tilev, K-M. 1994. *The Measurement of Organizational Culture Values and Evaluation of Internal Communication*. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.
- Townsend, A., Demarie, S. & Hendrickson, A. 2001. Information Technology, Unions, and the New Organization: Challenges and Opportunities for Union Survival. *Journal of Labor Research* Vol. XXII (2), 275-286.
- Tulgan, B. 1997. *The manager's guide to generation X*. Amherst: HRD Press.
- UNESCO. 1999. *Lifelong Learning and Training: A Bridge to the Future*, Main Working Document. Paris: UNESCO.
- Valette-Florence, P & Rapacchi, B. 1991. Improvements in means-end chain analysis. Using graph theory and correspondence analysis. *Journal of Advertising Research* 31, 30-44.
- Van Ruler, B. & Vercic, D. 2002. *The Bled Manifesto on Public Relations*. BledCom 2002, the 9<sup>th</sup> International Public Relations Research Symposium, 4-7 July 2002, Bled, Slovenia. Ljubljana: Pristop.
- Weber, M. 1964. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Wellins, R., Byham, W. & Wilson, J. 1991. *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity and Participation*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Whyte, W. 1956. *The Organization Man*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Wiio, O. A. 1978. *Contingencies and Organizational Communication*. Studies in Organization and Organizational Communication. Helsinki: The Helsinki School of Economics.
- Williams, S. & Shiaw, W. T. 1999. Mood and organizational citizenship behaviour: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behaviour intentions. *Journal of Psychology* 133 (6), 656-668.
- Worrall, L. & Cooper, C. 1997. *Quality of Working Life 1997 Survey*. London: Institute of Management.
- Worrall, L. & Cooper, C. 1998. *Quality of Working Life 1998 Survey of Manager's Changing Experiences*. London: Institute of Management.
- Zorn, T. 2002. Converging within Divergence: Overcoming the Disciplinary Fragmentation in Business Communication, Organizational Communication, and Public Relations. *Business Communication Quarterly* Vol. 65 (2), 44-54.
- Åberg, L. 1986. *Information Seeking Structures in Work Organizations. Structural Parameters, Measurement Techniques and Empirical Results for Eighteen Finnish Work Organizations*. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.
- Åberg, L. 1997. *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

## LIITE 1

### Pilottitutkimuksen viestintävajetutkimuksen kyselylomake

#### KANAVA- JA TIETOVAJEKARTOITUS

Tämän kyselyn avulla kartoitetaan TITUn viestinnässä esiintyviä tieto- ja kanavavajeita. Kysely liittyy TITUn kehittämishankkeeseen. Tarkoituksena on kehittää TITUn toimintaa, joten sinun mielipiteesi on erittäin tärkeä. Kyselyyn voi vastata nimellä tai anonyymisti. Jos kuitenkin vastaat anonyymisti, en voi haastatella sinua myöhemmin, jos siihen ilmenee tarvetta. Laita joka tapauksessa kyselysi numero (näkyvät tämän sivun alaosassa) mieleen/talteen, jotta mahdollista lisämateriaalia kerätessä aineistoja voidaan yhdistää. Kyselyvastauksia käsittelee ainoastaan allekirjoittanut. Kyselyyn on aikaa vastata viikko ja kyselyn voi palauttaa allekirjoittaneen postilokeroon 7.4. mennessä.

Kiitos osallistumisestasi, mielipiteesi on arvokas!

Sanna Joensuu

Nimi

---

Ympyröi vastauksissa mielipidettäsi kuvaavin vaihtoehto kun 1=vähän ja 5=paljon.

**1. Kuinka paljon saat informaatiota seuraavista asioista?**

Titun johtoryhmän päätökset

vähän 1 2 3 4 5 paljon

Titun vetäjäryhmän kokousten sisällöt ja päätökset

vähän 1 2 3 4 5 paljon

oman työn

- suunnittelu vähän 1 2 3 4 5 paljon

- ohjaus vähän 1 2 3 4 5 paljon

- palaute/arviointi vähän 1 2 3 4 5 paljon

projektin, jossa toimin

- sisältö vähän 1 2 3 4 5 paljon

- eteneminen vähän 1 2 3 4 5 paljon

- palaute/arviointi vähän 1 2 3 4 5 paljon

muiden projektien

- sisältö vähän 1 2 3 4 5 paljon

- eteneminen vähän 1 2 3 4 5 paljon

- toteuttajat vähän 1 2 3 4 5 paljon

Titun resurssit

- henkilöstövalinnat vähän 1 2 3 4 5 paljon
- titulaisten työtehtävät vähän 1 2 3 4 5 paljon
- laitteistot vähän 1 2 3 4 5 paljon
- tilat vähän 1 2 3 4 5 paljon

Titua koskevat yleiset suunnitelmat, jotka on tehty Titussa  
vähän 1 2 3 4 5 paljon

Titua koskevat strategiset asiat

- strategia vähän 1 2 3 4 5 paljon
- visio vähän 1 2 3 4 5 paljon
- missio vähän 1 2 3 4 5 paljon

Titua koskevat ajankohtaiset asiat (esim. laitokseksi muuttuminen, muutto  
Agoraan jne.)

vähän 1 2 3 4 5 paljon

titulaisille järjestetty vapaa-ajan toiminta

vähän 1 2 3 4 5 paljon

jostakin muusta, mistä \_\_\_\_\_

vähän 1 2 3 4 5 paljon

## 2. Kuinka paljon haluaisit informaatiota seuraavista asioista?

- a) Titun johtoryhmän päätökset  
vähän 1 2 3 4 5 paljon
- b) Titun vetäjäryhmän kokousten sisällöt ja päätökset  
vähän 1 2 3 4 5 paljon
- c) oman työn  
- suunnittelu vähän 1 2 3 4 5 paljon  
- ohjaus vähän 1 2 3 4 5 paljon  
- palaute/arviointi vähän 1 2 3 4 5 paljon
- d) projektin, jossa toimin  
- sisältö vähän 1 2 3 4 5 paljon  
- eteneminen vähän 1 2 3 4 5 paljon  
- palaute/arviointi vähän 1 2 3 4 5 paljon
- e) muiden projektien  
- sisältö vähän 1 2 3 4 5 paljon  
- eteneminen vähän 1 2 3 4 5 paljon  
- toteuttajat vähän 1 2 3 4 5 paljon
- f) Titun resurssit  
- henkilöstövalinnat vähän 1 2 3 4 5 paljon  
- titulaisten työtehtävät vähän 1 2 3 4 5 paljon  
- laitteistot vähän 1 2 3 4 5 paljon  
- tilat vähän 1 2 3 4 5 paljon
- g) Titua koskevat yleiset suunnitelmat, jotka on tehty Titussa  
vähän 1 2 3 4 5 paljon
- h) Titua koskevat strategiset asiat  
- strategia vähän 1 2 3 4 5 paljon  
- visio vähän 1 2 3 4 5 paljon  
- missio vähän 1 2 3 4 5 paljon
- i) Titua koskevat ajankohtaiset asiat (esim. laitokseksi muuttuminen, muutto Agoraan jne.)  
vähän 1 2 3 4 5 paljon
- j) titulaisille järjestetty vapaa-ajan toiminta  
vähän 1 2 3 4 5 paljon

k) jostakin muusta mistä \_\_\_\_\_  
vähän 1 2 3 4 5 paljon

**Kuinka paljon saat TITUun ja/tai työhösi liittyvää informaatiota seuraavista kanavista?**

- a) henkilöstökokous vähän 1 2 3 4 5 paljon
- b) ilmoitustaulu vähän 1 2 3 4 5 paljon
- c) Titun oma sähköpostilista vähän 1 2 3 4 5 paljon
- d) Notes keskusteluryhmä vähän 1 2 3 4 5 paljon
- e) Titun www-sivut vähän 1 2 3 4 5 paljon
- f) oma vetäjä vähän 1 2 3 4 5 paljon
- g) oma projektipäällikkö vähän 1 2 3 4 5 paljon
- f) johtaja vähän 1 2 3 4 5 paljon
- i) työtoverit vähän 1 2 3 4 5 paljon
- j) oman projektin kokoukset vähän 1 2 3 4 5 paljon
- k) TITU Online vähän 1 2 3 4 5 paljon
- l) huhut vähän 1 2 3 4 5 paljon
- m) jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_ vähän 1 2 3 4 5 paljon

**3. Kuinka paljon haluaisit saada TITUun ja/tai työhösi liittyvää informaatiota seuraavista kanavista?**

- a) henkilöstökokous vähän 1 2 3 4 5 paljon
- b) ilmoitustaulu vähän 1 2 3 4 5 paljon
- c) Titun oma sähköpostilista vähän 1 2 3 4 5 paljon
- d) Notes keskusteluryhmä vähän 1 2 3 4 5 paljon
- e) Titun www-sivut vähän 1 2 3 4 5 paljon
- f) oma vetäjä vähän 1 2 3 4 5 paljon
- g) oma projektipäällikkö vähän 1 2 3 4 5 paljon
- h) johtaja vähän 1 2 3 4 5 paljon
- i) työtoverit vähän 1 2 3 4 5 paljon
- j) oman projektin kokoukset vähän 1 2 3 4 5 paljon
- k) TITU Online vähän 1 2 3 4 5 paljon
- l) huhut vähän 1 2 3 4 5 paljon
- m) jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_ vähän 1 2 3 4 5 paljon

**4. Kuinka tyytyväinen olet tiedonkulkuun**

- a) omassa projektissasi tyytymätön 1 2 3 4 5 tyytyväinen
- b) Titussa tyytymätön 1 2 3 4 5 tyytyväinen

**5. Vapaa sana – haluatko sanoa jotakin tiedotukseen liittyvistä asioista?**

---

---

---



## LIITE 2

### WWW-kyselylomake varsinaiseen tutkimukseen

Huom. kysely suoritettiin internetissä, joten lomake muotoiltiin html-muotoon. Jokainen kysymyspatteristo näytettiin omalla sivullaan. Lisäksi jokaiselle vastaajalle lähetettiin henkilökohtainen sähköpostikutsu vastata kyselyyn.

#### KYSELY

Hei!

Yritys x osallistuu työyhteisön kehittämistä koskevaan väitöskirjatutkimukseen. Kyselyn avulla halutaan koota työhön ja työyhteisöön liittyviä ajatuksiasi ja mielipiteitäsi. Tutkimus palvelee X:n kehittämistä ja on myös osa allekirjoittaneen väitöskirjatutkimusta. Yritys X:n puolesta yhteyshenkilönä toimii N.N.

Vastauksesi on tärkeä. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 10 minuuttia. Kyselyvastauksia käsittelee ainoastaan allekirjoittanut, **vastauksesi on siis luottamuksellinen**. Vastaathan kyselyyn x.x.xxxx mennessä.

Kiitos osallistumisestasi, mielipiteesi on arvokas!

Sanna Joensuu

Organisaatio: \_\_\_\_\_

Yksikkö: \_\_\_\_\_

Sukupuoli, valitse      a) Mies      b) Nainen

Ikä, valitse      a) 20-35 v.    b) 36-45 v.    c) 46-55 v.    d) yli 50 v.

Asema, valitse      a) Ylin johto    b) keskijohto    c) asiantuntija    d) muu

Kauanko olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossa?

a) alle vuoden    b) 1-5 vuotta    c) 5-10 vuotta    d) yli 10 vuotta

Seuraavat kysymykset liittyvät työpaikkaasi. Vastaa niihin näkemyksesi mukaan. Oletko samaa vai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa? Ympyröi vaihtoehto, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi kun 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

1. Työpaikallani ei juurikaan hyödynnetä informaatioteknologiaa.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
2. Työpaikallani tehdään töitä tiimeissä.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
3. Työpaikallani ei tehdä paljon projektityötä.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
4. Työskentelemässäni organisaatiossa toiminta on kansainvälistä.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
5. Asiakassuhteisiin panostetaan työskentelemässäni organisaatiossa.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
6. Työpaikallani arvostetaan luovuutta ja innovatiivisuutta.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
7. Olen itse vastuussa työni suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
8. Työpaikallani johtajat tekevät päätökset itsenäisesti keskustelematta alaiensa kanssa.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
9. Työpaikallani kannustetaan kokeilemaan uusia ideoita epäonnistumisia pelkäämättä.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
10. Kohtaan työssäni usein uusia ja haastavia tehtäviä.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
11. Erilaisuutta ei arvosteta työpaikallani.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä

Seuraavat kysymykset liittyvät sinuun työkijänä. Oletko samaa vai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa? Ympyröi vaihtoehto, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi kun 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

1. Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
2. Koen yleensä itseni enemmän ryhmän jäseneksi kuin yksilöksi.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
3. Arvostan enemmän vapaa-aikaa kuin suurta palkkaa.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
4. Minulle sopii hyvin kellokortin käyttäminen ja perinteinen 8-16 työaika.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
5. Minulle on tärkeää, että työkavereiden kanssa voi pitää myös hauskaa.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
6. Suhtaudun myönteisesti informaatioteknologian käyttöön.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
7. Haluan osallistua organisaation kehittämiseen työpaikallani.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
8. Työpaikallani pitäisi olla mielestäni rento ilmapiiri.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
9. Suhtaudun ihmisiin samalla tavalla titteleistä huolimatta.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
10. Haluan saada esimieheltäni mahdollisimman paljon ohjausta työni tekemiseen.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
11. Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
12. Minulle on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne työtovereideni kanssa.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
13. Haluan vaikuttaa organisaation yhteisiin asioihin.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä

14. Työni on tuotettava minulle onnistumisen elämyksiä.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
15. Minulle on erittäin tärkeää, että voin työni avulla kehittää itseäni ja ammattitaitoani.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä

Seuraavat kysymykset liittyvät sinun ja työnantajaorganisaatiosi väliseen suhteeseen. Oletko samaa vai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa? Ympyröi vaihtoehto, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi kun 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

1. Olen valmistautunut siihen, että työsuhteeni ei välttämättä jatku yli vuoden.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
2. Työnantajani odottaa minulta jatkuvaa itseni kehittämistä, jotta taitoni pysyvät ajan tasalla.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
3. Odotan, että työnantajani tarjoaa minulle tarvitsemani koulutuksen.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
4. Työskentelen organisaatiossa ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itseni kehittämistä.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
5. Etenen urallani mieluummin organisaation sisällä kuin organisaatiosta toiseen.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
6. Työnantajani odottaa minun kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
7. Työnantajani odottaa minun työskentelevän pitkiä päiviä, jos tilanne niin vaatii.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
8. Odotan työnantajani palkitsevan minut hyvistä suorituksistani.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
9. Työskentelemässäni organisaatiossa on pystyttävä sietämään epävarmuutta ja muutosta.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä

10. Luotan siihen, saan työskennellä nykyisessä organisaatiossa niin kauan kuin haluan.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
11. Uskon, että jos siviilielämässäni joudun kohtaamaan pahoja ongelmia, työnantajani pitää minusta huolta.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä

**Kiitos vastauks estasi!**