

VIESTINTÄVAJEET JA NIIHIN LIITTYVÄT ARVOT  
POSTMODERNISSA ORGANISAATIOSSA

Yhteisöviestinnän  
Pro gradu –tutkielma  
Kesä 2001

Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

Sanna Joensuu

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos <b>VIESTINTÄTIETEIDEN</b>
Tekijä Sanna Joensuu	
Työn nimi Viestintävajeet ja niihin liittyvät arvot postmodernissa organisaatiossa	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu
Aika Heinäkuu 2001	Sivumäärä 97 + liitteet
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>The aim of this study is to examine communication gaps and the values related to them in a postmodern organisation. The emphasis is on clarifying how employees experience communication in a postmodern organisation and how "the new deal" at work influences communication needs. The new deal at work means transition from life-long employment contracts to project-work and short-time jobs. The research questions are: First, how employees experience communication gaps in a postmodern organisation. Second, what kind of values do employees who experience communication gaps differently have. Third, how values influence the experience of communication gaps. Fourth, what kind of concept-chains are related to different kind of communication needs. The organisation to be studied is a postmodern organisation, the Information Research Institute at the University of Jyväskylä.</p> <p>Both quantitative and qualitative methods are used in this study. Communication gaps (information and channel gaps) are studied using adapted OCD-questionnaire. Based on the quantitative part of the study employees are divided into four groups: the satisfied, the channel-gapped, the information-gapped and the critical group. The values of the four groups are studied by interviewing the individual members from the groups using laddering-method based on means-end-chain -theory.</p> <p>The main findings in this study are as follows. Employees experience communication gaps in a postmodern organisation in many ways. Others feel major gaps while others find no communication gaps at all. Values differ in these groups: those who experience communication gaps are organisation-oriented, committed to the organisation and emphasize equality and the feeling of belonging to the community. They still favour "the old deal" at work. Those who don't experience communication gaps are committed to their own work and projects - not to the organisation - and emphasize individuality and developing one-self. They have proceeded to the new deal at work and their communication needs are based on self-development.</p> <p>In conclusion, communication faces new challenges in a postmodern organisation. The traditional-functional paradigm of communication is no longer valid – there has been a transition to dissipative and Joint Responsibility paradigms. The new deal at work also generates a new paradigm where communication is a tool for self-development. The meaning of commitment has changed: commitment to one's project is more important than commitment to the organisation. However, it is essential to find ways to maintain key-persons in the organisation. Communication has to be organised in a way that serves both self-development and empowerment. Further study is required about communication in a postmodern organisation, for example, how internal communication should be organized and what is the role of the communication professional.</p>	
Asiasanat tietovajeet, kanavavajeet, OCD, arvot, postmoderni, keinot-tavoitteet –teoria, työelämän uusi sopimus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>2</b>
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	3
1.2	Kohdeorganisaatio.....	4
1.3	Tutkimuskysymykset.....	6
<b>2</b>	<b>POSTMODERNIT ORGANISAATIOIJA TYÖELÄMÄN UUSI SOPIMUS</b> .....	<b>7</b>
2.1	Organisaatioiden määrittelyä.....	7
2.2	Postmoderni ja organisaatiot.....	9
2.3	Työelämän uusi sopimus organisaatioissa.....	12
<b>3</b>	<b>SISÄISEN VIESTINNÄN TUTKIMINEN</b> .....	<b>16</b>
3.1	Sisäisen viestinnän tutkimusparadigmat.....	16
3.2	Sisäisen viestinnän tutkimuksen kehitys.....	17
3.3	Viestintävajetutkimus.....	19
<b>4</b>	<b>ARVOT JA KEINOT-TAVOITTEET –TEORIA</b> .....	<b>22</b>
4.1	Arvoista ja niiden tutkimisesta.....	22
4.2	Keinot-tavoitteet –teoria.....	25
4.3	Arvojen tutkiminen laddering -tekniikalla.....	27
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN</b> .....	<b>30</b>
5.1	Viestintävajeiden tutkiminen.....	31
5.2	Arvojen tutkiminen.....	36
<b>6</b>	<b>VIESTINTÄVAJETUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>42</b>
6.1	Tietosisällöt.....	42
6.2	Kanavat.....	45
6.3	Yleinen viestintätyytyväisyys.....	47
6.4	Henkilöstöstä löytyvät erot.....	47
<b>7</b>	<b>ARVOT VIESTINTÄVAJEIDEN TAUSTALLA</b> .....	<b>60</b>
7.1	Tietosisältöihin liittyvät arvot.....	60
7.2	Kanaviin liittyvät arvot.....	73
<b>8</b>	<b>POHDINTA</b> .....	<b>84</b>
8.1	Tutkimuksen arviointia.....	93
8.2	Jatkotutkimusaiheita.....	94
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>96</b>

## 1 JOHDANTO

Projektityö, lyhytaikaiset työsuhteet ja sitoutumisen puute ovat nykyaikaan kuuluvia työelämän ilmiöitä. 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 työsopimukset solmitaan vain lyhyeksi aikaa. Turvallisuuden myötä katoaa myös sitoutuminen.

Tässä uudessa tilanteessa viestintä asettuu uuteen valoon. Millaiset tarpeet näillä uusilla postmoderneilla työntekijöillä on tiedon suhteen? Pätevätkö vanhat viestinnän paradigmat uudessa tilanteessa? Onko enää järkevää yrittää sitouttaa ihmisiä viestinnän kautta, kun sitoutumiselta katoaa kokonaan pohja?

Tässä tutkimuksessa selvitetään postmodernissa yhteisössä vallitsevia viestintävajeita ja niiden taustalla olevia arvoja. Viestintävaje -tutkimus edustaa 70-lukua ja vanhaa traditionaalis-funktionaalista paradigmaa. Miksi siis tutkia viestintävajeita, jotka edustavat vanhaa näkemystä? Juholin (1999) on tutkimuksessaan osoittanut, että traditionaalis-funktionaalinen paradigma on yhä suosituin suomalaisissa yrityksissä. Tämän lisäksi viestintävajetutkimusta tehdään aktiivisesti nykyäänkin mm. Inforviestintä Oy:n toimesta. Viestintävajetutkimus antaa hyvän mahdollisuuden mitata työntekijöiden *kokemusta* saadusta ja halutusta tiedosta. Lisäksi vajetutkimuksen käyttäminen postmodernissa yhteisössä antaa mahdollisuuden tarkastella menetelmän pätevyyttä nykyaikana.

Työntekijät kokevat viestintävajeet usein eri tavalla samassa työyhteisössä. Tämä saattaa johtua työntekijöiden erilaisista tarpeista ja arvoista. Arvot vallitsevat inhimillisen käyttäytymisen ja ajattelemisen taustalla. Viestintävajeiden lisäksi tässä tutkimuksessa selvitetään vajeiden kokemiseen vaikuttavia arvoja. Erityisesti ollaan kiinnostuneita mahdollisista viestintävajeiden eroista työntekijöiden kesken ja siitä, selittävätkö arvot nämä erot.

Arvojen tutkiminen liittyy myös postmodernin työyhteisön kuvaamiseen. Työntekijöiden arvojen tutkiminen liitettynä viestintään näyttää samalla myös sen, löytyykö yhteisöstä ns. postmoderneja työntekijöitä. Ja jos löytyy, millaisia heidän arvonsa ovat viestintävajeiden taustalla? Näihin kysymyksiin haetaan vastausta suorittamalla vajetutkimus OCD-tutkimusta mukaillen sekä arvotutkimus ladder -tekniikkaa hyväksi käyttäen. Tutkimuksessa tapauksena on postmodernit kriteerit täyttävä työyhteisö, Tietotekniikan tutkimusinstituutti.

### *1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet*

Tutkimuksen taustalla on tutkijan työpaikalla tapahtuva muutos. Jyväskylän yliopiston Tietotekniikan tutkimusinstituutissa (TITU) käynnistettiin keväällä 2000 prosessi, jonka tarkoituksena oli selkiyttää organisaatorakennetta ja kehittää instituutin toimintaa laajemmalla tasolla. Sisäisen viestinnän ongelmat nousivat yhdeksi kehittämisen kohteeksi. Kevään aikana instituutissa tehtiin viestintävajetutkimus, jolla haluttiin selvittää mistä asioista henkilöstö ei saa tarpeeksi tietoa sekä miten tämän hetkiset 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 varsin suuria tietovajeita samojen asioiden kohdalla.

Ilmiötä haluttiin selvittää syvemmin, jotta ymmärrettäisiin miksi työyhteisön jäsenet kokivat vajeet niin eri tavalla.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää viestintävajeiden taustalla olevia ajattelumalleja ja mahdollisia arvoja. Tutkimalla postmodernia yhteisöä voidaan myös nähdä liittyvätkö työntekijöiden viestintävajeiden erot mahdollisesti uuteen tilanteeseen työmarkkinoilla. Tällä uudella tilanteella tarkoitetaan lyhytaikaisia työsopimuksia ja projektityön lisääntymistä. Ymmärtämällä ihmisten erilaisia tärkeysjärjestyksiä ja ajattelumalleja voidaan sisäinen viestintä järjestää siten, että se vastaa mahdollisimman hyvin jokaisen työntekijän tarpeisiin. Samalla halutaan selvittää miten viestintä olisi hyvä järjestää projektiorganisaatiossa, jota TITU edustaa. Tutkimuksella on hyvin käytännönläheinen suhde tutkijan työhön. Tutkimuksen tuloksilla onkin selkeä soveltamiskohde: sisäinen viestintä halutaan järjestää tavalla, joka palvelee jokaista työntekijää ja sitä kautta myös organisaatiota.

## **1.2. Kohdeorganisaatio**

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Jyväskylän yliopiston Tietotekniikan tutkimusinstituutti eli TITU. Kyseessä on siis tapaustutkimus. Tutkija toimii organisaatiossa tiedottajana ja vastaa sisäisestä sekä ulkoisesta viestinnästä. TITU kuuluu Jyväskylän yliopiston Informaatioteknologian tiedekuntaan ja on yksi tiedekunnan kolmesta laitoksesta.

TITU on projektiorganisaatio. Toiminta on hyvin yritysmäistä muihin yliopiston laitoksiin verrattuna, koska kaikki rahoitus saadaan projekteista. TITUn projektit ovat tietotekniikkaan liittyviä tutkimus-, koulutus- ja kehittämisprojekteja, joita

rahoittavat mm. Euroopan sosiaalirahasto, Euroopan aluekehitysrahasto, EU ja Tekes. Lisäksi TITU harjoittaa maksullista palvelutoimintaa eli toteuttaa suoria yritysprojekteja. Laskutus on kasvanut räjähdysmäisesti vuodesta 1995 lähtien. TITUn osaamisen vahvuusalueita ovat koulutusteknologia, ohjelmistotuotanto ja organisaation tiedon hallinta.

TITUn 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 vaikuttaa henkilöstön suureen vaihtuvuuteen. Työsopimukset solmitaan korkeintaan vuodeksi ja useimmat työntekijät vaihtavat työpaikkaa projektin loputtua. Kaikki virat ovat määräaikaista toimistohenkilökuntaa lukuun ottamatta. Kolme vuotta TITUlla työskennellyt henkilö koetaan vanhaksi työntekijäksi. TITUssa 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.

### 1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten viestintävajeet koetaan postmodernissa organisaatiossa?

Kysymyksellä pyritään selvittämään millaisia vajeita TITUn tyyppisestä työyhteisöstä löytyy ja onko henkilöstön väliltä eroja vajeiden kokemisessa.

2. Millaisia arvoja viestintävajeet eri tavalla kokevilta ihmisiltä löytyy?

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

3. Miten arvot vaikuttavat viestintävajeiden kokemiseen?

Kysymyksellä pyritään selvittämään vaikuttavatko arvot viestintävajeiden kokemiseen.

4. Millaisia ajatusketjuja erilaisiin sisäisen viestinnän tarpeisiin liittyy?

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

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä selvitetään viestinnän kokemista postmodernissa yhteisössä. Tutkimuskysymykset 2-4 selvittävät tämän kokemuksen taustaa syvällisemmin.



## 2 POSTMODERNIT ORGANISAATIOT JA TYÖELÄMÄN UUSI SOPIMUS

Sisäinen viestintä ei tapahdu irrallaan organisaatiosta. Organisaatiomalli, käytännön elämä työyhteisössä sekä käsitykset työn tekemisestä vaikuttavat viestintään. Tästä syystä viestintää on tarkasteltava aina kontekstissaan, eikä irrallisena elementtinä.

### *2.1 Organisaatioiden määrittelyä*

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). Näkemys arvostelee rationaalista käsitystä organisaatioista huomauttaen etteivät formaalit säännöt välttämättä ohjaa jäsenten toimintaa. Epämuodollisempia organisaatioita on perustettu, 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 määrittellä 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 kuitenkaan 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 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.

## *2.2 Postmoderni ja organisaatiot*

Postmoderni –termillä viitataan elämäämme jälkitraditionaaliseen aikakauteen, jossa modernismin synnyttämät instituutiot muuttuvat ja romahtavat. Käsitettä on arvosteltu sen epämääräisyydestä. 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. Voidaan käyttää myös termiä modernius, jonka erityispiirteitä Giddens (1996, 53-54) mainitsee seuraavasti:

- Aika ja tila erottuvat erillisiksi kokonaisuuksiksi.
- Uudenlaisia sosiaalisia suhteita syntyy ajasta ja paikasta riippumatta, ja ne nousevat paikallisista sosiaalisista aktiviteeteista.
- Tietoa omaksutaan refleksiivisesti ja tiedon merkitys kasvaa.
- Eksperttiys korostuu, johon liittyy myös luottamus.
- Luottamus on tärkeää riskiyhteiskunnassa, jossa vaaroilta voidaan suojautua eritasoisesti.
- Valta jakautuu. Toiset yksilöt ja ryhmät omaksuvat helpommin yhteiskunnassa tarvittavan tiedon.

- Arvojen rooli kasvaa. Arvot ja kokemukseen pohjautuva tieto ovat sidoksissa vaikuttamiseen.
- Tarkoittamattomien seurausten vaikutus korostuu.
- Sosiaalinen tieto kiertää hermeneuttista kehää. Tiedon refleksiivisyys muuttaa sisäisesti olosuhteita, joissa tieto alun perin syntyi.

Beck (1992) puhuu riskiyhteiskunnasta – erilaiset riskit ympäröivät meitä hyvinvoinnin, politiikan ja työelämän alueilla. Nämä riskit eivät ole enää yksilöllisiä vaan globaaleja – ydinsodan uhka on todellinen niin rikkaalle kuin köyhälle, länsimaiselle kuin kehitysmaalaiselle. Yksilön päätös ostaa jokin tuote vaikuttaa toiseen ihmiseen toisella puolella maapalloa. Organisaatioiden onkin otettava toiminnassaan huomioon globaalit seuraukset. Kun tuotanto tapahtuu toisessa maassa kuin hallinto ja myynti, vaikuttavat päätökset laajemmalla mittapuulla monen yksilön elämään. Beck (1992) näkee muutosten koskevan niin työelämää, politiikkaa, identiteettiä sekä sosiaalisia suhteita kuten avioliittoa.

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 artikkelissaan 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) kuvaa uudenlaista organisaatiomallia virtuaaliseksi. Uusissa organisaatioissa keskitytään ydinosaamiseen, verkostoidutaan ja ulkoistetaan toimintoja, muodostetaan strategisia kumppanuuksia toisten yritysten kanssa sekä orientoidutaan globaaliin toimintaan.

Postmodernin ajan merkittävin piirre on epävarmuus (Giddens 1996, 46). Epävarmuus vaikuttaa organisaatioiden toimintaan, mistä myös Nonaka (esim. 1988, 1991) on puhunut kaaosta ja tiedon hallintaa käsittelevissä artikkeleissaan. 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 2000, 18).

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

### *2.3 Työelämän uusi sopimus organisaatioissa*

Työelämässä on siirrytty ns. uuteen sopimukseen, jossa työllisyys riippuu molemminpuolisesta sopimuksesta ja hyödystä. Työntekijä ostetaan yritykseen ja voidaan korvata uudella tarvittaessa. Toisaalta myös työntekijä voi vaihtaa työpaikkaa löytäessään paremman. Lojaalisuus katoaa turvallisuuden hävitessä. Työntekijöiden on kehitettävä itseään pysyäkseen markkina-arvoisina. Tästä syystä he pysyvät työpaikassa, jossa kokevat voivansa kehittyä heille tärkeissä taidoissa – kysymys ei siis aina ole suoranaisesti organisaatiota hyödyttävästä kehittymisestä. 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 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.)

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 saattaakin riippua siitä, miten hyvin se osaa motivoida työntekijänsä jakamaan tietoa.

Tästä aiheutuu kuitenkin paradoksi työntekijälle: toisaalta työntekijän olisi hyvä jakaa tietoaan ja siten osoittaa olevan kallisarvoinen yritykselle, toisaalta taas työntekijä saattaa pelätä työn loppumista sen jälkeen, kun hänestä on kaikki tarvittava tieto saatu irti.

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

Vanha sopimus:

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

Uusi sopimus:

Sinä tarjoat	Organisaatio tarjoaa
Pitkät työpäivät ja –tunnit	Korkea palkka
Lisääntynyt vastuunottaminen	Palkkio suorituksista
Monipuolisemmat taidot	Työpaikka
Epävarmuuden ja muutoksen sieto	

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

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). Erityisen mielenkiintoista on viestinnän mainitseminen tärkeimpien tekijöiden joukossa. Viestintä näyttäisikin joutuvan uusien haasteiden eteen postmoderneissa organisaatioissa.

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" välillä, kun empowermentilla 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.)

### 3 SISÄISEN VIESTINNÄN TUTKIMINEN

#### *3.1 Sisäisen viestinnän tutkimusparadigmat*

Sisäinen viestintä nähdään hieman eri tavalla riippuen tutkimusparadigmasta. Näitä paradigmoja Juholin (1999, 8) on nimennyt kolme: traditionaalisen 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 traditionaalisen funktionaaliseksi paradigmaksi (Juholin 1999, 8).

Positivistisen ajattelun vastakohtaksi voidaan nähdä merkityskoulukunnan määritelmä viestinnästä: viestintä on tietyissä 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 lineaariseksi ja loogiseksi prosessiksi. Organisaation viestintä määritellään kaaosteorian kautta. Se korostaa viestinnän dissipatiivisuutta erityisesti kriisitilanteissa ja uskoo kaaoksen johtavan uudensuuntaisiin 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.)

Seuraavaksi tarkastellaan sisäisen viestinnän tutkimuksen kehittymistä erityisesti traditionaalis-funktionaalisen paradigman näkökulmasta. Traditionaalis-funktionaalinen paradigma oli hallitseva viestintätutkimuksen alkuaikoina ja sen vaikutus näkyy yhä edelleen.

### *3.2 Sisäisen viestinnän tutkimuksen kehitys*

1950-70 -luvuilla tehtiin paljon viestintäilmastotutkimuksia Suomessa. Tutkimustarpeen kasvaessa Osmo A. Wiio ja Martti Helsilä kehittivät vuosina 1970-71 määrämuotoisen LTT -kyselylomakkeen, jota käytettiin organisaatioviestinnän tutkimuksessa. Myöhemmin Wiio kehitti LTT-lomakkeen OCD-lomakkeeksi. Lomakekehitystä jatkoi vuonna 1986 Leif Åberg SI-matriisillaan. Kukka-Maaria Tilev kehitti 90-luvulla OCD-lomakkeen pohjalta OCCD-lomakkeen. (Tukiainen 1999, 4-5.)

International Communication Association mietti myös sisäisen viestinnän laajempaa määrällistä mittaamista. Useiden eri maiden tutkijat kehittivät 70-luvulla ICA -auditointimenetelmän (Juholin 1999, 77). ICA -menetelmän vahvuutena on pidetty sitä, että se perustuu vahvaan teoriapohjaan ja sitä testattiin 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. (Nimmo 1980.)

OCD-menetelmä sisältää standardoidun kyselylomakkeen, jonka tarkoituksena on kerätä yhteneväistä 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 osa-alueet ovat viestintätyytyväisyys, kanavavajeet, tietovajeet, työtyytyväisyys, esimiesviestintä, tiedonkulun ongelmat, viestintäverkot ja viestintäjärjestelmän rakenne. (Juholin 1999, 77-78.)

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.

80- ja 90-luvuilla myös muut paradigmat (yhteisen vastuun paradigma, dissipatiivinen paradigma) nousivat sisäisen viestinnän tutkimuksessa. Kiinnostuttiin mm. viestintäkulttuurista ja kaaosteorioista.

### 3.3 Viestintävajeetutkimus

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 kahteen ryhmään: "arkisiin asioihin" sekä organisaation perusoletuksiin, 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. (Juholin 1999, 133-139.)

Moisala ja Åberg (1980, 342) jakavat 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); yksikkötason ylläpitoviestinnän tietosisällöt (esim. oman yksikön kehittämishankkeet, investoinnit); yhtiötason ylläpitoviestinnän tietosisällöt (esim. yhtiön taloudellinen tilanne, työllisyystilanne, suunnitelmat) sekä muutosta ja tulevaisuutta koskevat tietosisällöt (esim. kehittämishankkeet, suunnitelmat).

Kanavat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: kasvokkaisviestintään, painettuun viestintään ja sähköiseen viestintään. Kasvokkaisviestinnän 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. (Juholin 1999, 141-158.)

Vajeita 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).

Viestintävajeitutkimuksen tuloksia tulkittaessa on muistettava, että kysymys on harvoin todellisista vajeista. Tutkimuksella ei pystytäkään mittaamaan, mistä asioista työntekijät oikeasti saavat vähemmän tietoa kuin haluavat – kysymys on ainoastaan *kokemuksesta*. Kritiikkiä voidaan osoittaa 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. Onkin osoitettu, että työtyytyväisyys ja viestintätyytyväisyys korreloivat keskenään samoin kuin viestintätyytyväisyys ja tyytyväisyys johtamistyyliin (Juholin 1999, 8). Viestintävajeiden on todettu vaikuttavan myös tyytyväisyyteen organisaatiossa. Alesse (1982) osoitti, että mitä suurempi vaje halutun ja saadun tiedon välillä on, sitä pienempi on kokonaistyytyväisyys organisaatioon.

Toinen huomattava seikka viestintävajetutkimuksessa 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 vajetutkimuksen tuloksia.

Viestintävajeiden tutkimus on ollut luonteeltaan kvantitatiivista ja kuvailevaa. Organisaatioissa on selvitetty lähinnä sitä, mistä sisällöistä tai kanavista vajeet löytyvät ja kuinka suuria 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.

## 4 ARVOT JA KEINOT-TAVOITTEET –TEORIA

### *4.1 Arvoista ja niiden tutkimisesta*

Ihmiset tekevät jatkuvasti arvioita ympäröivästä todellisuudesta. Asiat ovat oikeita tai väärä, hyviä tai pahoja, tavoiteltavia tai vältettäviä. Nämä arviot ja käsityksemme todellisuudesta pohjautuvat arvoihin. Henkilökohtaisten arvojen on todettu vaikuttavan mm. strategiaan päätöksiin yrityksessä (Guth & Tagiuri 1965), uranvalintaan (Costa, McRae & Holland 1984) sekä havaintoihin eettisestä käyttäytymisestä työpaikalla (Finegan 1994). Arvot näyttäisivät vaikuttavan myös työtyytyväisyyteen (Mottaz 1986) ja sitoutumiseen (Oliver 1990). Arvoja on määritelty usealla eri tavalla. Niiden on ajateltu olevan mm. mieltymyksiä, moraalisia velvoitteita, haluja ja päämääriä.

Dose (1997) on miettinyt arvoja työhön liittyen. 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.

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 vaikuttavat kaikkeen ihmisen toimintaan ja ajatteluun. 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.

Finegan (2000) on tutkinut yksilön omien arvojen ja organisaation arvojen vaikutusta 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) 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.

Rokeach (1973) laati listan 18 arvosta. Se pitää sisällään kuitenkin paljon arvoja, jotka eivät ole 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 yritys­elämän johtajia saadakseen selville yritys­elämässä 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 yritys­erehdys –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. Tutkimusta on tehty makro- ja mikrotasolla. Makrotason tutkimuksena voidaan pitää Stanfordin Research Institutin kehittämää VALS –tutkimusta, jossa koko populaation 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). Tästä syystä tässä tutkimuksessa käytetään keinotavoitteet –teoriaa ja laddering –metodia.

#### ***4.2 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.)

Keinot-tavoitteet –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.

### *4.3 Arvojen tutkiminen laddering -tekniikalla*

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

Laddering –tekniikka pyrkii paljastamaan arvoketjun eli miten eri attribuutit johtavat seurausten kautta arvoihin. Tekniikassa hyödynnetään syvähaastatteluja, joissa pyritään ymmärtämään haastateltavan arvoketjuja. Haastatteluissa 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, ettei haastateltava 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). Äskeisessä esimerkissä voimakas maku johtaa suorasti vähemmän syömiseen ja epäsuorasti parempaan ulkonäköön.

Tekniikka hyödyntää Kellyn 50-luvulla kehittämää 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 ovat samankaltaisia ja miten ne eroavat kolmannesta. Tarkoituksena on päästä selville miten haastateltava kategorisoi merkkejä. Samaa esimerkkiä käyttäen tärkeysjärjestykseen luokittelussa on kysymys automerkkien laittamisesta miellyttävyysjärjestykseen. 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 haasteltavalle olisi kyettävä luomaan turvallinen ja luottavainen olo haastattelutilanteessa. On myös muistettava, että kaikki haastateltavat eivät koskaan pääse arvotasolle eivätkä ole kykeneviä 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.)

## 5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, millaisia arvoja viestintävajeiden erilaisen kokemisen taustalla mahdollisesti on ja miten ne ilmenevät erityisesti huomioon ottaen postmodernin organisaation. Kyseessä oli tapaustutkimus, jossa kohdeorganisaationa toimi postmodernit kriteerit täyttävä yhteisö Tietotekniikan tutkimusinstituutti eli TITU. Empiria jakautui kahteen osaan: viestintävaje tutkimukseen sekä arvotutkimukseen.

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

Viestintävajeita tutkittiin kanavien kohdalla sekä tietosisältöjen kohdalla. 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 keinot-tavoitteet –teoriaan.

Tutkimuksen suorittamista hahmottaa kuvio 2:

Postmoderni organisaatio ja sen erityispiirteet (TITU), tapaustutkimus	
Viestintävajetutkimus OCD-lomakekysely, mukailtu versio. Tulosten perusteella vastaajien jakaminen erilaisiin ryhmiin.	Arvotutkimus vajetutkimuksen pohjalta Laddering –tekniikalla toteutetut haastattelut.

KUVIO 2. Tutkimuksen suorittaminen.

Seuraavaksi esitellään empirian tarkempi suorittaminen.

### *5.1 Viestintävajeiden tutkiminen*

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

Kartoituksen avulla haluttiin selvittää, missä tiedotuksen ongelmat ovat ja saada selville mahdolliset erot työntekijöiden viestintätoiveissa. Tavoitteena oli parantaa

TITUn 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, miten tyytyväisiä vastaajat ovat yleisellä tasolla TITUn 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 tyytyväisiä titulaiset ovat yleisesti TITUn sisäiseen viestintään ja viestintään omassa projektissa?

Kartoitukseen osallistui koko TITUn 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 anonymisti. Anonymisti 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 TITUn tarkoituksiin sopiviksi. Tietosisällöt valittiin yhdessä varajohtajan ja johtajan kanssa. Tietosisältöjä olivat TITUn johtoryhmän päätökset; vetäjäryhmän päätökset; oman työn suunnittelu, ohjaus ja palaute; oman projektin suunnittelu, ohjaus ja palaute; muiden projektien sisältö, eteneminen ja toteuttajat; TITUn resurssit eli henkilöstövalinnat, titulaisten työtehtävät, laitteistot ja tilat; TITUa koskevat yleiset suunnitelmat, TITUa koskevat strategiset asiat eli strategia, visio ja missio; TITUa koskevat ajankohtaiset asiat sekä titulaistille järjestetty vapaa-ajan toiminta. Lisäksi vastaaja sai tyhjäan 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 TITUn nykyiset sisäisen viestinnän kanavat, jotka olivat henkilöstökokous, ilmoitustaulu, TITUn oma sähköpostilista, Lotus Notesin sähköinen keskusteluryhmä, TITUn 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 TITUun 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 TITUssa. 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.

### **Aineiston analysoiminen**

Tulokset analysoitiin suorien jakaumien, keskiarvojen, varianssianalyysin ja t-testien avulla. Koska aineisto oli suhteellisen pieni (31 vastausta), laajempia tilastollisia analyysejä ei ollut järkevää tehdä. Seuraavaksi esitellään käytetyt testit tarkemmin.

Tuloksia analysoitaessa tehdään hypoteeseja. Esimerkiksi voidaan tehdä hypoteesi, että projektipäälliköiden vastaukset tietyssä muuttujassa eroavat projektisuunnittelijoiden vastauksista. Tätä kutsutaan vaihtoehoiseksi hypoteesiksi. Toisaalta taas on olemassa vaihtoehto, jolloin projektipäälliköiden ja suunnittelijoiden 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  $\alpha$  sanotaan merkitsevyytasoksi. Käytetyimmät merkitsevyytasot ovat  $\alpha=5\%$  tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0.05^*$ ),  $\alpha=1\%$  tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.01^{**}$ ) ja  $\alpha=0.1\%$  tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0.001^{***}$ ). (Holopainen & Pulkkinen 1997, 90-91.)

Parametrisillä testeillä voidaan testata hypoteeseja, jotka liittyvät perusjoukon parametreihin, kuten keskiarvoon tai prosenttiosuuteen (Holopainen et al. 1997, 99). Käytetyimpiä testejä ovat t-testi ja varianssianalyysi (Heikkilä 1998, 184).

T-testillä mitataan kahden keskiarvon eron merkitsevyyttä. Tällöin voidaan verrata kahden ryhmän välisiä eroja tai saman ryhmän eri aikoina samassa riippuvassa muuttujassa saamia keskiarvoja. Merkitsevyyden testaamisessa voidaan käyttää yksisuuntaista t-testiä tai kaksisuuntaista t-testiä. Jos mallin tai teorian pohjalta voidaan olettaa, että keskiarvot eroavat toisistaan tietyllä tavalla, käytetään yksisuuntaista merkitsevyydestä. Muussa tapauksessa käytetään kaksisuuntaista testiä. (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997, 77.) Tässä tutkimuksessa käytettiin kaksisuuntaista merkitsevyydestä.

Varianssianalyysiä käytetään silloin, kun verrataan useampaa kuin kahta keskiarvoa jonkin riippuvan muuttujan suhteen (Heikkilä 1998, 214-215). Varianssianalyysi voi olla yksisuuntainen, monisuuntainen tai se voidaan tehdä kovarianssianalyysinä. Yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) avulla tutkitaan eroavatko keskiarvot toisistaan tutkitussa muuttujassa. Monisuuntaista (MANOVA) varianssianalyysiä käytetään silloin, kun selittäviä tekijöitä on kaksi tai useampia. Kovarianssianalyysiä käytetään kun jonkin tekijän vaikutusta riippuvassa muuttujassa havaittuihin eroihin halutaan kontrolloida. (Nummenmaa et al. 1997, 78.) Tässä tutkimuksessa käytettiin yksisuuntaista varianssianalyysiä.

Aineisto syötettiin Microsoft Excell -ohjelmaan, jonka avulla aineistosta saatiin suorat jakaumat, keskiarvot sekä tehtiin t-testit ja varianssianalyysi.

## 5.2 Arvojen tutkiminen

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 vajetutkimuksessa 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 laitto 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 vajetutkimuksessa käytetyt kanavat: kokoukset, lähin esimies, työtoverit, sähköposti, Lotus Notesin keskustelualue, TITUn www-sivut, ilmoitustaulu ja huhut. Haastateltavaa pyydettiin laittamaan ne sellaiseen järjestykseen, mitä kautta hän mieluiten halusi tietoa yleisesti ottaen. Miksi -kysymyksillä edettiin taas 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





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 excel-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 3 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 3. Esimerkki aineiston koodaamisesta excel-taulukkoon.

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 excel-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.

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

## 6 VIESTINTÄVAJETUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 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, vetäjäryhmän 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 TITUn yleisistä asioista ei saatu hyvin informaatiota. Päätöksistä, strategisista asioista, suunnitelmista ja muista titulaaisista (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). TITUn 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.

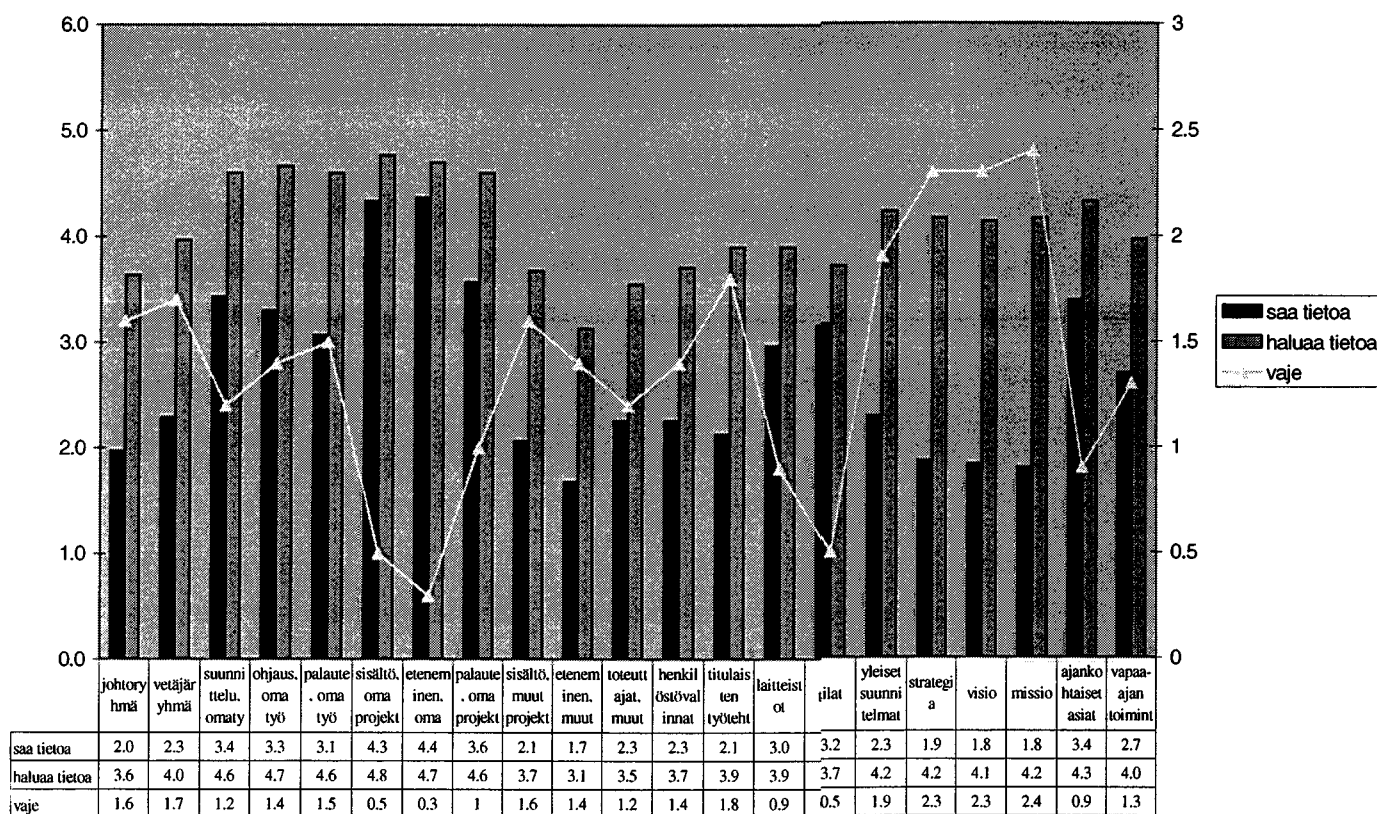
Suurimmat tietovajeet löytyivät strategisista asioista (strategia, visio, missio). Strategian ja vision kohdalla vaje on 2.3 ja mission 2.4, mikä on hyvin paljon, koska hälyttäväksi tietovajeeksi katsotaan yleensä yli 1 suuruinen vaje (Juholin 1999, 92). Suuret vajeet strategisissa asioissa ovat ymmärrettäviä, koska TITUssa 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, vetäjärhmän 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 TITUn sisäisen viestinnän kehittämistarpeet olivat yleisistä TITUa koskevista päätöksistä, suunnitelmista ja strategisista asioista tiedottamisessa. Myös TITUn 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 TITUsta.

Kuviossa 4 esitellään saadun ja halutun tiedon määrä eri sisällöistä sekä tietovaje.

Tietovajeikaavio



KUVIO 4. Henkilöstön tietovajeet.

## 6.2 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 TITUn 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).

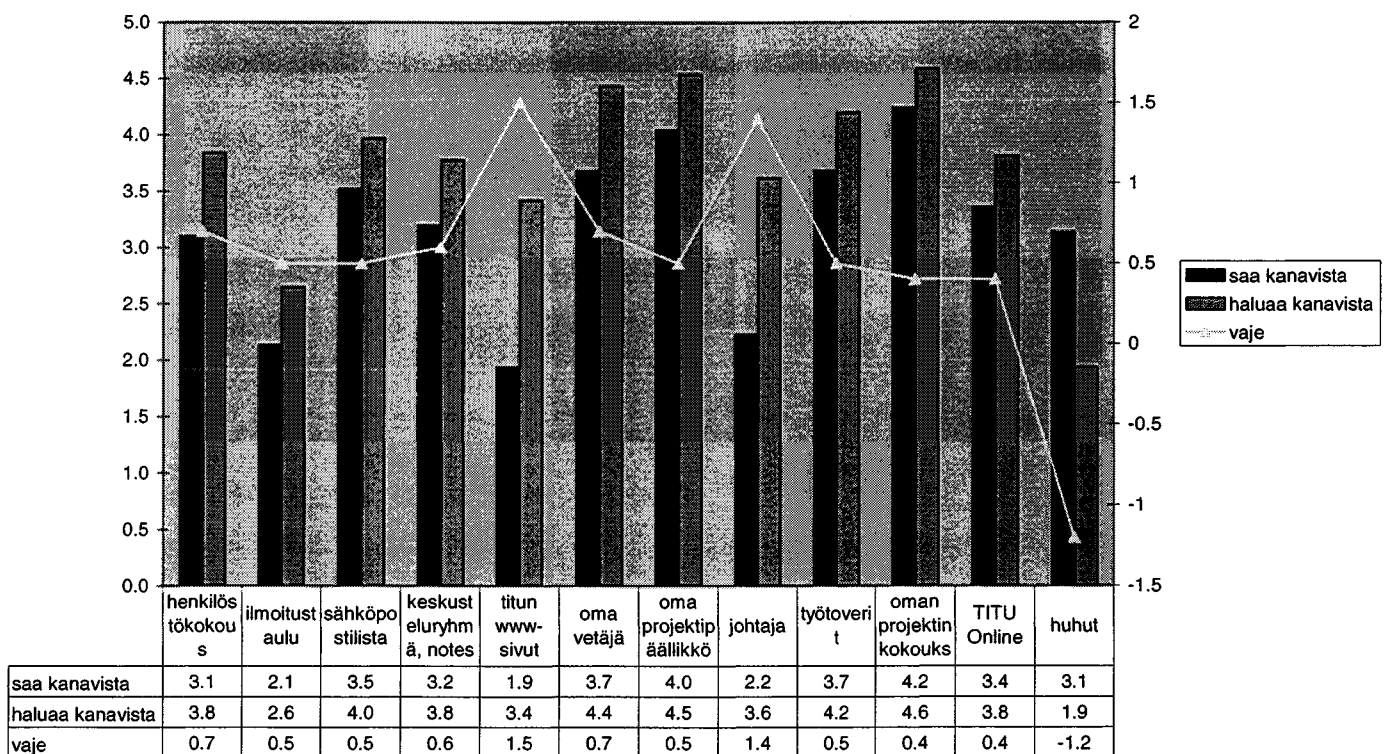
Eniten tietoa haluttiin myös oman projektin kokousten kautta (keskiarvo 4.6), omalta projektipäälliköltä (keskiarvo 4.5), omalta vetäjältä (keskiarvo 4.4) ja työtovereilta (keskiarvo 4.2). Myös sähköpostilistan kautta haluttiin paljon tietoa (keskiarvo 4.0). Kohtalaisen paljon tietoa haluttiin myös henkilöstökokouksesta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

Suurimmat kanavavajeet löytyivät kohdista TITUn 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 5 kuvaa kanavista saadun ja halutun tiedon määrää sekä vajetta näiden välillä.

Kanavavajekaavio



KUVIO 5. Henkilöstön kanavavajeet.



### *6.3 Yleinen viestintätyytyväisyys*

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

Yleisesti henkilöstö oli tyytyväinen viestintään omassa projektissa (keskiarvo 4.0), mutta tyytymätön viestintään TITUssa (keskiarvo 2.3). Vastaaajien kesken löytyi kuitenkin eroja, joita esitellään myöhemmin.

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

### *6.4 Henkilöstöstä löytyvät erot*

#### **Taustatietojen perusteella löytyvät erot**

Tieto- ja kanavavajeissa löytyy eroja yleensä työntekijän koulutuksen, aseman ja työssäoloajan perusteella (Huhtala 1998). TITUssa henkilöstö on kuitenkin kohtalaisen homogeenista; suurimmalla osalla on akateeminen koulutus, asemissa ei suuria eroja ole ja lähes kaikki ovat olleet vain vähän aikaa töissä TITUssa. Joitakin eroja silti löytyi.

Asema jaettiin kolmeen luokkaan: projektipäälliköt, suunnittelijat ja muut. Vastanneista ryhmään "muut" kuului vain kaksi henkilöä, joten ryhmää ei voitu käsitellä tilastollisesti. Projektipäälliköiden ja suunnittelijoiden välillä löytyi kuitenkin joitakin tilastollisesti merkitseviä eroja. Eroja testattiin t-testin avulla. Asema ei vaikuttanut siihen, kuinka paljon tietoa asioista koettiin saatavan. Asema vaikutti kuitenkin siihen, kuinka paljon tietyistä asioista haluttiin tietoa. Projektipäälliköt halusivat enemmän tietoa johtoryhmän päätöksistä (projektipäälliköt keskiarvo 4.4, suunnittelijoiden 3.0), vetäjäryhmän päätöksistä (projektipäälliköt keskiarvo 4.5, suunnittelijoiden 3.6) ja yleisistä suunnitelmista (projektipäälliköt keskiarvo 4.6, suunnittelijat 4.1). Suunnittelijat taas halusivat enemmän oman työn suunnitteluun (suunnittelijat keskiarvo 4.9, projektipäälliköt 4.4) ja ohjaukseen (suunnittelijat keskiarvo 4.9, projektipäälliköt 4.4) liittyvää tietoa sekä enemmän palautetta omasta työstä (suunnittelijat keskiarvo 4.9, projektipäälliköt 4.3). Projektipäälliköt siis halusivat enemmän tietoa päätöksistä ja suunnitelmista ja suunnittelijat taas toisaalta kaipasivat projektipäälliköitä enemmän ohjausta ja palautetta sekä tukea oman työn suunnitteluun. Tätä voidaan selittää sillä, että suunnittelijoilla on joku, joka tätä voi antaa eli projektin projektipäällikkö. Projektipäälliköt taas toimivat enemmän yksin. Taulukko 1 näyttää t-testin tuloksen esimerkkinä halutun tiedon keskiarvojen erot johtoryhmän päätösten sekä oman työn suunnittelun kohdalla.

TAULUKKO 1. Esimerkki t-testin käytöstä. Johtoryhmän päätöksistä ja oman työn suunnittelusta halutun tiedon keskiarvojen erot projektipäälliköiden ja suunnittelijoiden kesken.

<b>JOHTORYHMÄN PÄÄTÖKSET (haluttu tieto)</b>		
t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
	Projektipäälliköt	Suunnittelijat
Mean	4.375	3
Variance	0.839285714	0.666666667
Observations	8	10
Pooled Variance	0.7421875	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	16	
t Stat	3.364764097	
<b>P(T&lt;=t) one-tail</b>	<b>0.001971303</b>	
t Critical one-tail	1.745884219	
<b>P(T&lt;=t) two-tail</b>	<b>0.003942607</b>	
t Critical two-tail	2.119904821	
<b>OMAN TYÖN SUUNNITTELU (haluttu tieto)</b>		
t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
	Projektipäälliköt	Suunnittelijat
Mean	4.375	4.9
Variance	0.267857143	0.1
Observations	8	10
Pooled Variance	0.1734375	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	16	
t Stat	-2.657642388	
<b>P(T&lt;=t) one-tail</b>	<b>0.008599439</b>	
t Critical one-tail	1.745884219	
<b>P(T&lt;=t) two-tail</b>	<b>0.017198879</b>	
t Critical two-tail	2.119904821	

Asema ei vaikuttanut siihen, miten vastaajat mielestensä saivat kanavista tietoa. Ainoa tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.002$ ) ero löytyi halusta saada tietoa TITUn www-sivujen kautta. Suunnittelijat halusivat enemmän tietoa www-sivuilta kuin projektipäälliköt (suunnittelijat keskiarvo 4.2, projektipäälliköt 3.0).

Aseman perusteella löytyi myös joitakin tilastollisesti merkitseviä eroja tieto- ja kanavavajeissa. Projektipäälliköt kokivat suurempaa tietovajetta johtoryhmän päätösten kohdalla (projektipäälliköiden vaje 2.6, suunnittelijoiden 1.1) ja suunnittelijat kokivat suurempaa tietovajetta oman työn ohjauksen kohdalla (suunnittelijat vaje 1.9, projektipäälliköt 0.9). Suunnittelijoilla oli myös suurempi kanavavaje TITUn www-sivujen kohdalla (suunnittelijoilla vaje 2.6, projektipäälliköillä 1.0).

Asema ei vaikuttanut tyytyväisyyteen oman projektin viestintään tai TITUn sisäiseen viestintään.

TITUssa on erilaisia osaamisalueita, joihin eri projektit kuuluvat. Osaamisalueita ovat koulutusteknologia, ohjelmistotuotanto ja organisaation tiedonhallinta. Myös muita projekteja löytyy, joilla ei ole yhteistä nimittäjää. Tulokset analysoitiin myös sen mukaan, löytyisikö eroja eri osaamisalueissa työskentelevien titulaisten välillä. Ohjelmistotuotannon projekteista vastauksia tuli vain yksi, jolloin tilastollista analyysia ei voinut tehdä. Samoin muista projekteista ei muodostunut tarpeeksi suurta ryhmää. Näin ollen eroja testattiin koulutusteknologian ja organisaation tiedonhallinnan välillä t-testiä käyttämällä. Taulukko 2 esittää t-testin tulokset esimerkkinä palautteen saaminen omasta projektista.

TAULUKKO 2. T-testin tulos esimerkkinä palautteen saaminen omasta projektista. Keskiarvojen erot koulutusteknologian ja organisaation tiedonhallinnan osaamisalueiden välillä.

<b>PALAUTTEEN SAAMINEN OMASTA PROJEKTISTA</b>		
t-Test: Two-Sample Assuming Equal Variances		
	Koulutusteknologia	Organisaation tiedon hallinta
Mean	4.428571429	3.111111111
Variance	0.285714286	1.361111111
Observations	7	9
Pooled Variance	0.900226757	
Hypothesized Mean Difference	0	
df	14	
t Stat	2.755318877	
<b>P(T&lt;=t) one-tail</b>	<b>0.007741211</b>	
t Critical one-tail	1.76130925	
<b>P(T&lt;=t) two-tail</b>	<b>0.015482421</b>	
t Critical two-tail	2.144788596	

Koulutusteknologian projekteissa työskentelevät kokivat saavansa enemmän palautetta omasta projektista kuin tiedon hallinnan projektityöntekijät (koulutusteknologia keskiarvo 4.4, tiedon hallinnan 3.1). Tiedon haluamisella ei ollut osaamisalueiden kesken eroja. Tietovajetta löytyi tiedon hallinnan puolella enemmän kohdassa palaute omasta projektista (koulutusteknologia vaje 0.4, tiedon hallinta 1.4). Tämä vaje johtui siis siitä, että koulutusteknologian puolella työskentelevät saivat mielestensä palautetta enemmän, joten heillä vajekin oli pieni. Kanavien kohdalla koulutusteknologian projekteissa työskentelevät kokivat enemmän vajetta ilmoitustaulun (koulutusteknologia vaje 1.6, tiedon hallinta 0.2) ja TITU Onlinen (koulutusteknologia vaje 1.1, tiedon hallinta 0.3) kohdalla kuin tiedon hallinnan projekteissa työskentelevät. Erot johtuvat halusta saada tietoa. Koulutusteknologian projekteissa työskentelevät halusivat enemmän tietoa ilmoitustaululta (keskiarvo 3.4) kuin tiedon hallinnan projekteissa työskentelevät

(keskiarvo 2.0) samoin TITU Onlinesta (koulutusteknologia keskiarvo 4.6, tiedon hallinta 3.7).

Osaamisalue ei vaikuttanut tyytyväisyyteen oman projektin viestintään tai TITUn sisäiseen viestintään.

Vastaajan sukupuolen ja työssäoloajan perusteella ei löytynyt eroja tieto- eikä kanavavajeissa. Tiivistetysti taustatietojen perusteella suuria eroja titulaisten kesken ei löytynyt. Koulutusteknologian projekteissa työskentelevät saivat mielestään enemmän palautetta omasta projektista kuin tiedon hallinnan projekteissa työskentelevät luultavasti sen takia, että koulutusteknologian puolella pidetään yhteisiä kokouksia. Näissä kokouksissa jokainen saa muilta palautetta projektistaan.

### **Henkilöstön jakautuminen erilaisiin ryhmiin**

Kartoituksen tarve todettiin alun perin sen takia, että ajateltiin TITUssa 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 6 näyttää Paajasen jakaman nelikentän.

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

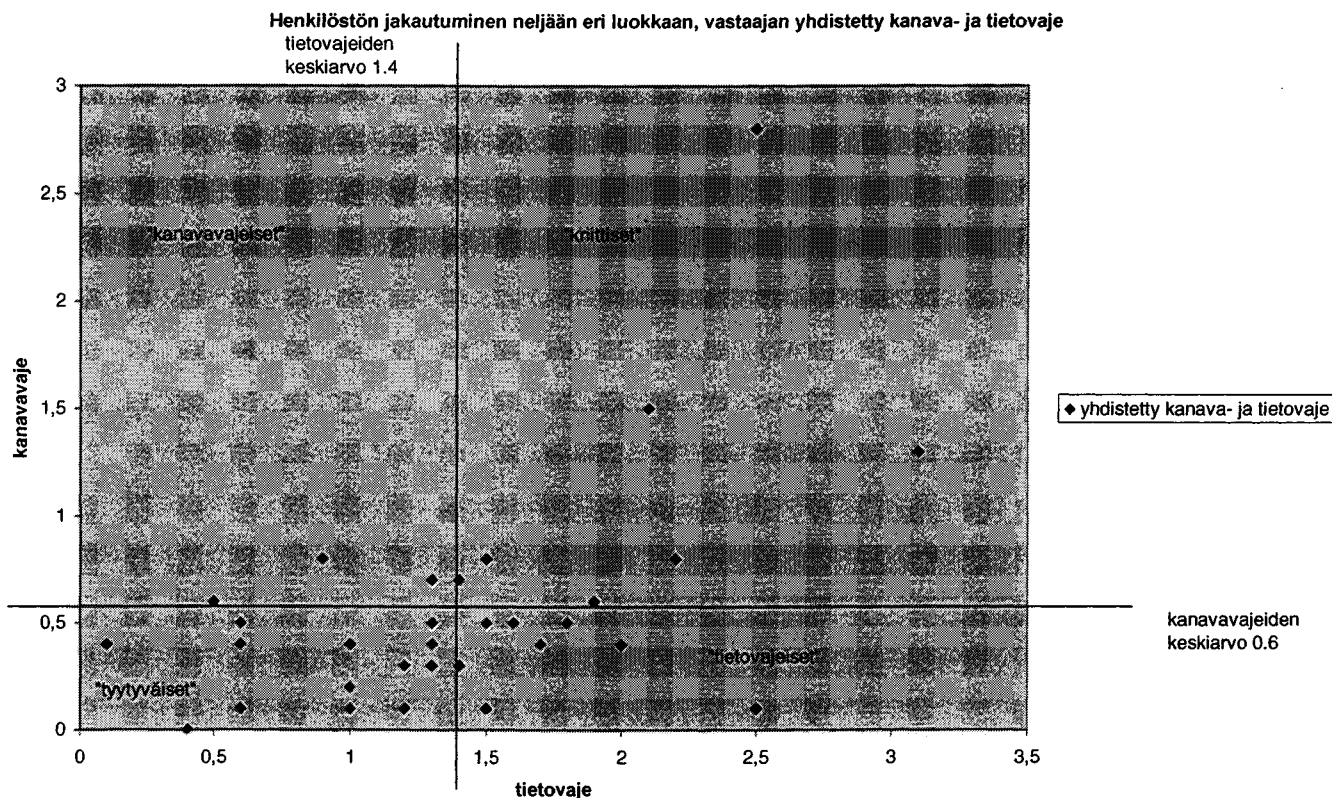
KUVIO 6. Paajasen (1996) nelikenttä.

A-tyyppi haluaa paljon tietoa ja myöskin saa sitä. 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 myöskin saa tietoa vähän. D-tyyppejä ei löytynyt titulaisista muuta kuin yksi henkilö kanavien kohdalla (3%). Vastauksissahan 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 juurikaan eroja ollut. On kuitenkin muistettava, että tyyppittely 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 absoluuttisessa mielessä. 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), mikä kannattaa pitää mielessä johtopäätöksiä tehdessä. Kuvio 7 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 7. Henkilöstön jakautuminen tieto- ja kanavavajeiden suhteen.

Suurimmat luokat ovat tyytyväiset (42 %, 13 vastaajaa) ja tietovajeiset (26%, 8 vastaajaa). Kriittisiin kuuluu titulaarisista 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 osaamisalue, sukupuoli tai työssäoloaika ei vaikuttanut ryhmiin jakautumiseen.

Varianssianalyysillä voidaan testata eroavatko ryhmät toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ja mistä erot löytyvät.

Varianssianalyysin avulla selvitettiin, missä kohdin ryhmät erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi niin tietosisältöjä kuin kanavia koskevien vastausten perusteella. Seuraavassa esitellään ryhmien erot.

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 ( $p=0.000$ ); kriittisillä vaje on 2.3, tietovajeisilla 2.6, kun taas kanavavajeisilla se on 0.0 ja tyytyväisillä 0.6. Taulukko 3 näyttää varianssianalyysin tulokset henkilöstövalintojen ja strategian kohdalla, jotka on otettu esimerkiksi kuvaamaan testin käyttöä.

TAULUKKO 3. Esimerkki varianssianalyysin käytöstä. Ryhmien tietovajeiden keskiarvoihin liittyvät erot henkilöstövalintojen ja strategian kohdalla.

<b>HENKILÖSTÖVALINNAT</b>						
Anova: Single Factor						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
kanavavajeiset	3	0	0	1		
kriittiset	7	16	2.285714	2.904762		
tietovajeiset	8	21	2.625	0.839286		
tyytyväiset	13	8	0.615385	0.589744		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	31.29692	3	10.43231	8.698827	0.000335	2.960348
Within Groups	32.38049	27	1.199278			
Total	63.67742	30				
<b>STRATEGIA</b>						
Anova: Single Factor						
SUMMARY						
Groups	Count	Sum	Average	Variance		
kanavavajeiset	3	6	2	1		
kriittiset	7	23	3.285714	1.238095		
tietovajeiset	8	22	2.75	0.5		
tyytyväiset	12	17	1.416667	2.083333		
ANOVA						
Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	18.02143	3	6.007143	4.357224	0.012957	2.975156
Within Groups	35.84524	26	1.378663			
Total	53.86667	29				
Total	53.86667	29				

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. Taulukko 4 kuvaa varianssianalyysin tulokset kanavavajeiden kohdalla esimerkkinä henkilöstökokous.

TAULUKKO 4. Varianssianalyysin tulokset henkilöstökokouksen kohdalla testattaessa ryhmien eroja kanavavajeiden keskiarvojen suhteen.

HENKILÖSTÖKOKOUS						
SUMMARY						
<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>		
kanavavajeiset	3	1	0.333333	0.333333		
kriittiset	7	14	2	1.333333		
tietovajeiset	8	4	0.5	0.571429		
tyytyväiset	13	4	0.307692	0.564103		
ANOVA						
<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	14.49959	3	4.833195	6.714188	0.00157	2.960348
Within Groups	19.4359	27	0.719848			
Total	33.93548	30				

Erot vajeissa voivat johtua joko siitä, että toiset haluavat enemmän tietoa kuin toiset tai sitten siitä, että toiset kokevat saavansa enemmän tietoa kuin toiset. Myös tätä testattiin varianssianalyysin avulla, kun kohteena olivat saadun tiedon keskiarvojen erot ryhmien kesken sekä halutun tiedon keskiarvojen erot ryhmien kesken. 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 titulaarisista 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 TITUssa, jolloin kriittiset (keskiarvo 1.9) ja tietovajeiset (keskiarvo 2.1) ovat tyytymättömiä kuin kanavavajeiset (keskiarvo 3.0) tai tyytyväiset (keskiarvo 2.5). Kriittiset erottuvat molemmissa kohdissa kaikkein tyytymättöminä.

## 7 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 TITUssa 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.

### *7.1 Tietosisältöihin liittyvät arvot*

#### **Tyytyväiset**

Attribuutit olivat tietosisällöissä oma projekti, oma työ, ajankohtaiset asiat, resurssit, TITUn 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 TITUssa itselle paikkaa.

*Omasta projektista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Onnellisuus, itsensä kehittäminen, 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 TITUssa 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 TITUssa.

*Suunnitelmista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Onnellisuus, itsensä kehittäminen, tuloksellisuus, TITUn 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, TITUn 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 TITUssa 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.

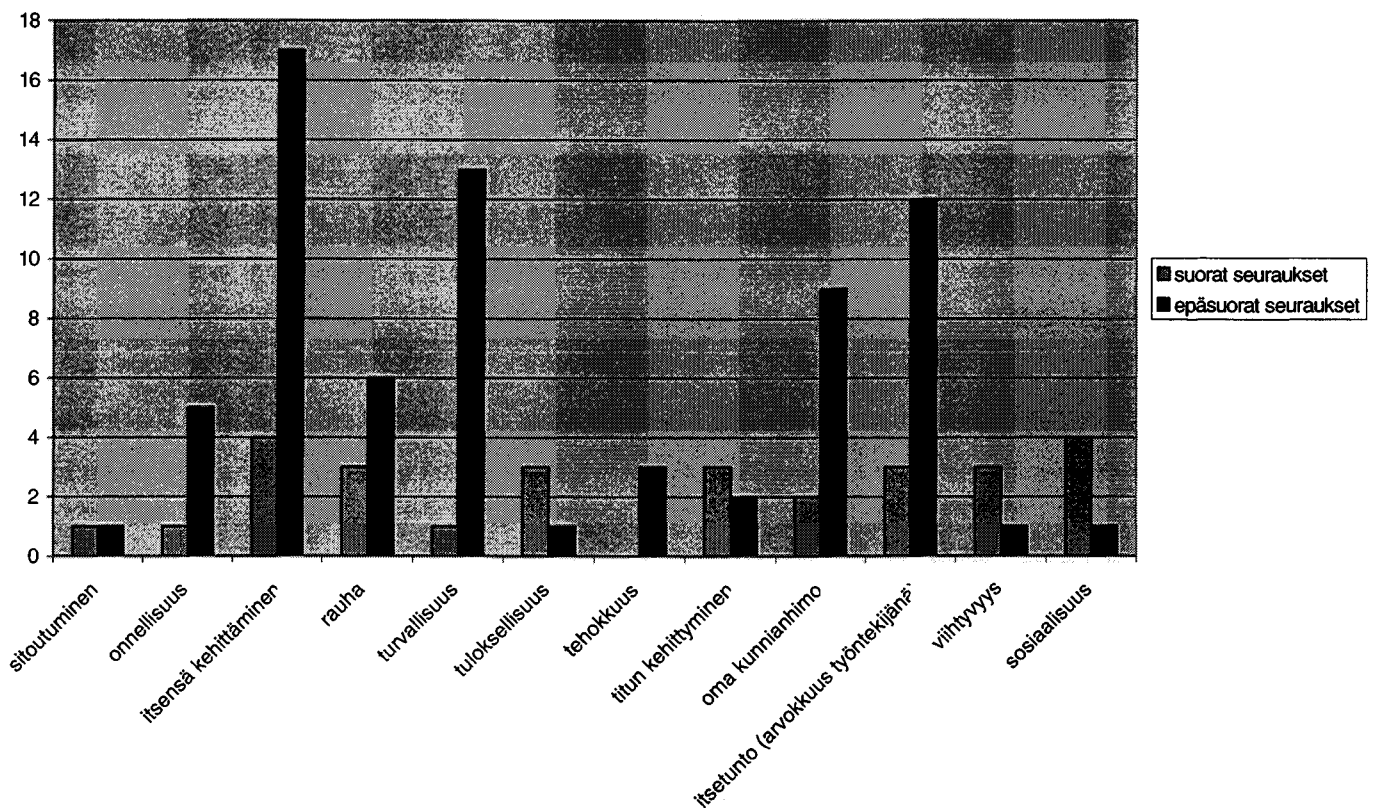
Tiivistetysti tyytyväiset uskoivat eri tietosisällöistä saatavan tiedon johtavan työn parempaan hoitamiseen, odotusten täyttämiseen, ammattitaidon kehittymiseen, oikein toimimiseen, avunsaantiin, sidosryhmien palvelemiseen, oman työn tekemiseen käytettävän ajan vähenemiseen, ristiriitojen välttämiseen, 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 TITUssa 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, TITUn 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 8 osoittaa kuinka usein jokin attribuutti tai seuraus johti arvoon suorasti ja epäsuorasti.

tyytyväisten mainitsemat tietosisältöihin liittyvät arvot



KUVIO 8. Tyytyväisten tietosisältöihin liittämät arvot.

Kuvio 8 osoittaa, että useimmiten tyytyväisten ajattelun taustalla olivat arvot itsensä kehittäminen, turvallisuus, oma kunnianhimo ja itsetunto. Myös rauha ja onnellisuus mainittiin usein. Kuvio 9 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, TITUn 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 TITUa, 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, TITUn kehittyminen, vaikuttaminen, viihtyvyys.

*Resursseista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Perusta omalle työlle.

Resursseista saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

*TITUn henkilöstöstä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

*TITUn 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 TITUa, TITU pysyy pystyssä.

*Muista projekteista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

TITUn kehittyminen, viihtyvyys, turvallisuus, itsensä kehittäminen.

*Suunnitelmista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Pystyy suunnittelemaan, kokonaisuuden hahmottaminen, tuntee olevansa osa TITUa, kaikkien hyvinvointi.

*Suunnitelmista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Sitoutuminen, TITUn kehittyminen, pystyy vaikuttaminen, yhteisöllisyys, turvallisuus.

*Strategisista asioista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Perusta omalle työlle, sidosryhmien palvelu, kehittäminen strategian suuntaisesti, ei tuhlaa resursseja, pystyy suunnittelemaan, työn parempi hoitaminen, yhteistyö, kokonaisuuden hahmottaminen, tuntee olevansa osa TITUa.

*Strategisista asioista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Toisten edestä toimiminen, sitoutuminen, TITUn kehittyminen, vaikuttaminen, viihtyvyys, yhteisöllisyys, turvallisuus.

*Päätöksistä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Perusta omalle työlle, tuntee olevansa osa TITUa.

*Päätöksistä saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Sitoutuminen, TITUn 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, TITUn kehittyminen, viihtyvyys, yhteisöllisyys, työmotivaatio.

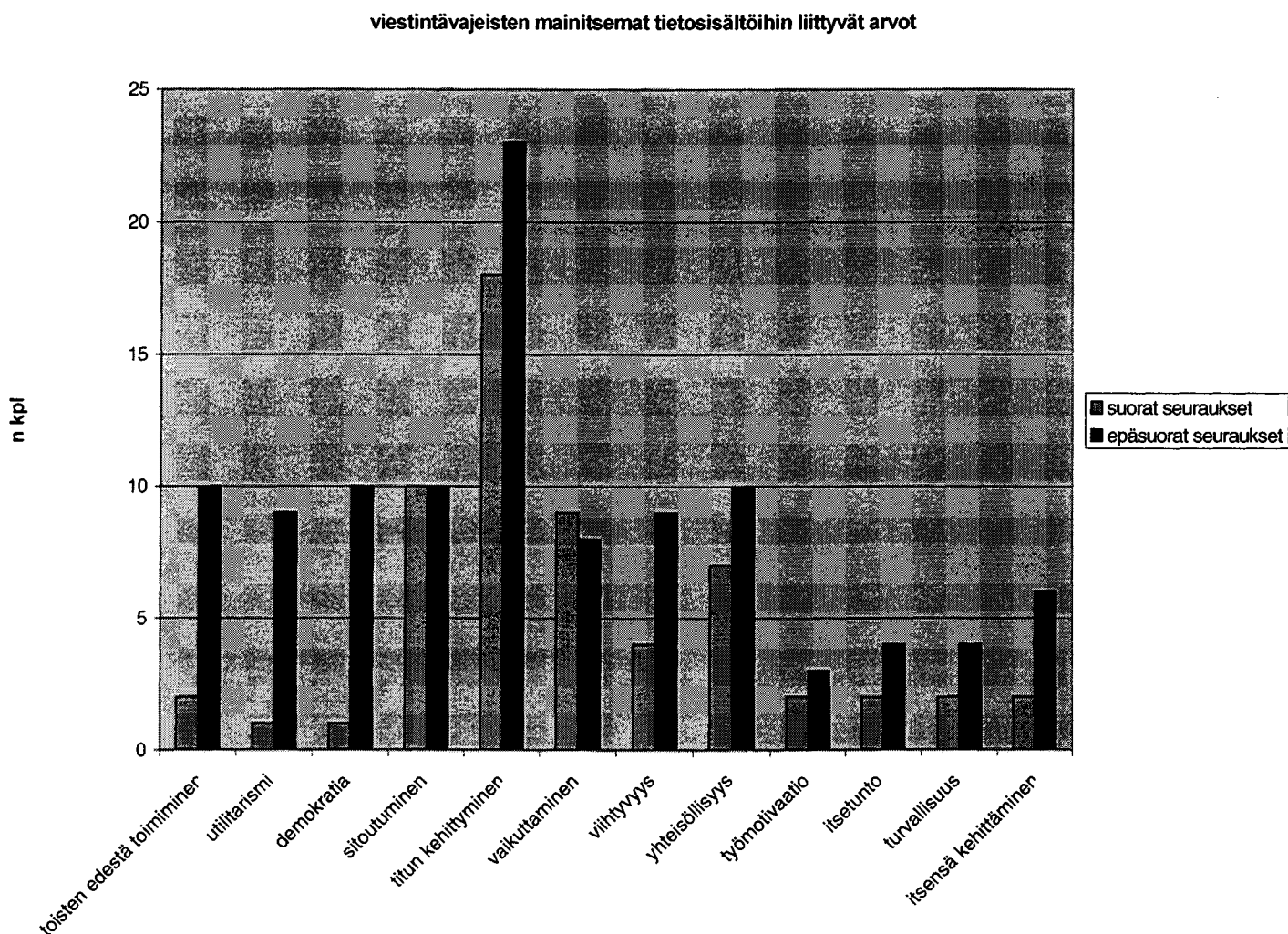
Tiivistetysti viestintävajeiset uskoivat eri tietosisällöistä saatavan tiedon johtavan perustan saamiseen omalle työlle, sidosryhmien palvelemiseen, strategian

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 TITUa, TITUn 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, TITUn 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 10 osoittaa kuinka usein jokin attribuutti tai seuraus johti arvoon suorasti ja epäsuorasti. Toisin sanoen kaaviosta näkee, mitkä arvot olivat hallitsevimmat viestintävajeisten ajattelun taustalla.





KUVIO 10. Viestintävajeisten tietosisältöihin liittämät arvot.

Kuviosta näkee, että hallitsevin arvoista oli TITUn 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 11 osoittaa arvokartan avulla miten attribuutit johtivat arvoihin.



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

## ***7.2 Kanaviin liittyvät arvot***

### ***Tyytyväiset***

Kanaviin liittyvät attribuutit olivat työtoverit, TITU Online, lähin esimies, Lotus Notesin keskustelualue, sähköpostilista, kokoukset, TITUn 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.

*TITUn www-sivuilla saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Työn parempi hoitaminen, aikaan ja paikkaan sitoutumattomuus.

TITUn www-sivuilta saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

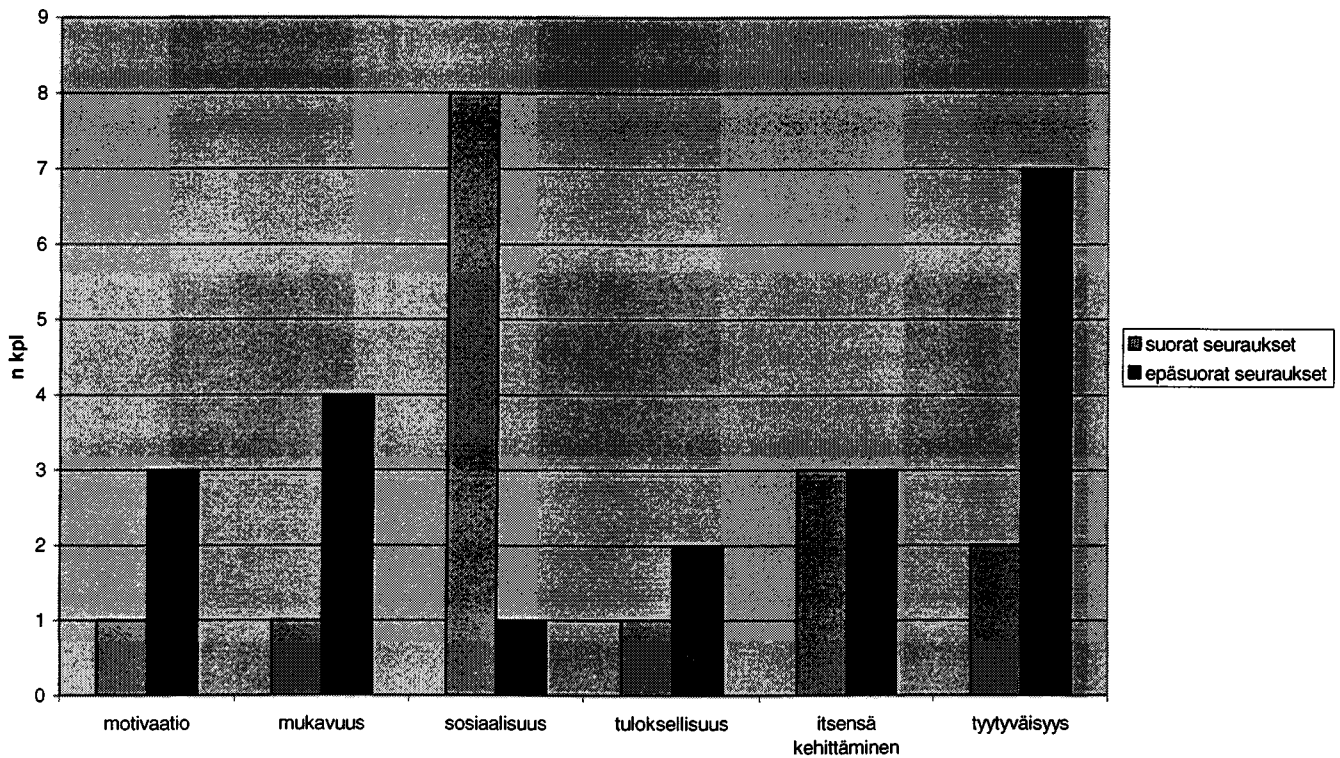
Ilmoitustaululta ei kukaan hakenut tietoa eikä kokenut sieltä mitään saavansa. Samoin huhut koettiin ainoastaan epäluotettaviksi eikä niitä ajateltu informaatiokanavana. Haastateltavat eivät siis halunneet käsitellä ilmoitustaulua ja huhuja kanavana.

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 12 kuvaa mitkä arvot olivat useimmin seurausten ja attribuuttien taustalla.

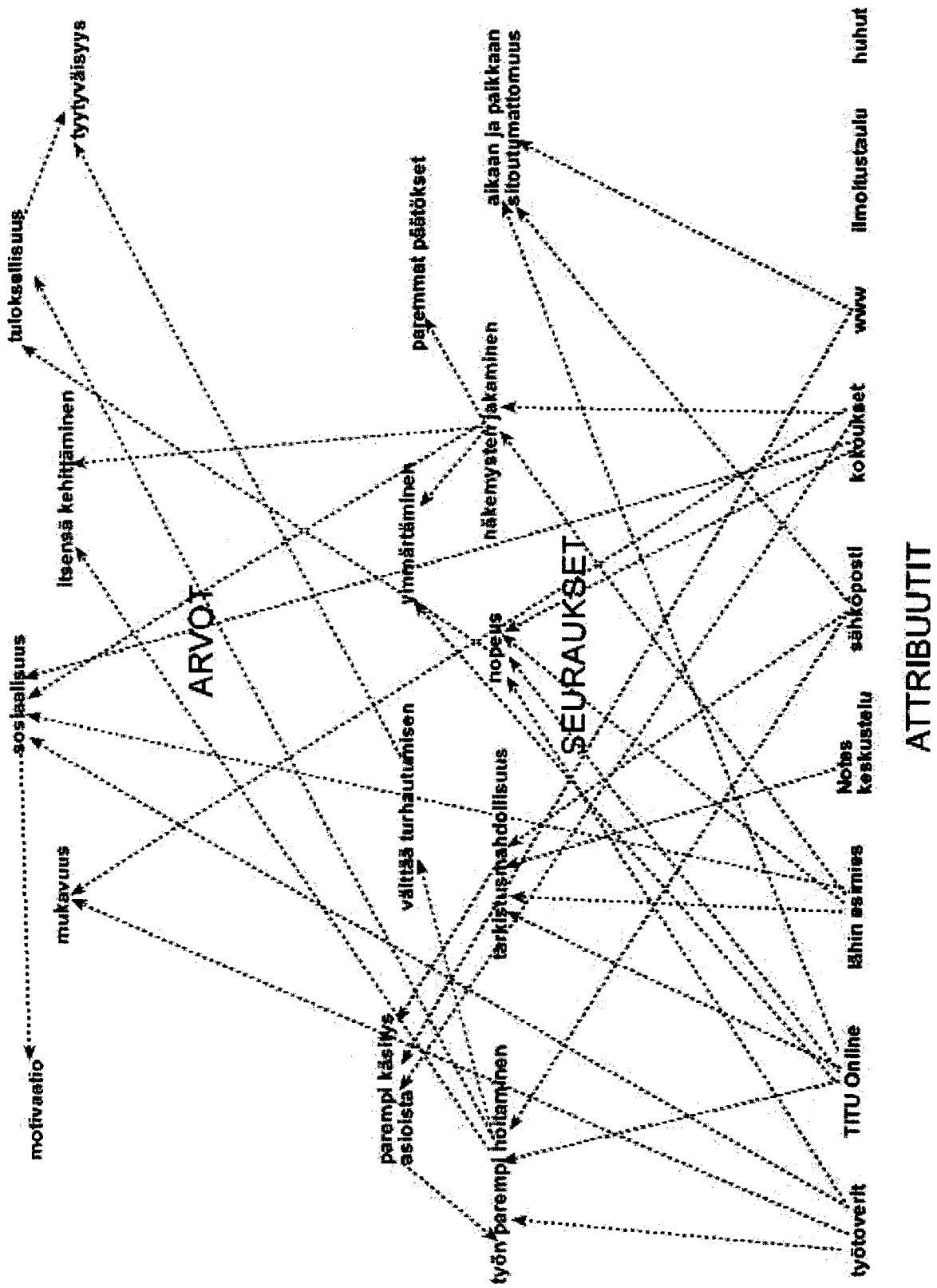
tyytyväisten kanaviin liittämät arvot



KUVIO 12. Tyytyväisten kanaviin liittämät arvot.

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

Kuvio 13 osoittaa miten attribuuteista päästiin seurausten kautta arvotasolle.



KUVIO 13. 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, TITUn 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, TITUn 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, TITUn 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, TITUn kehittyminen, sosiaalisuus.

*Ilmoitustaululta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

Ilmoitustaululta saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

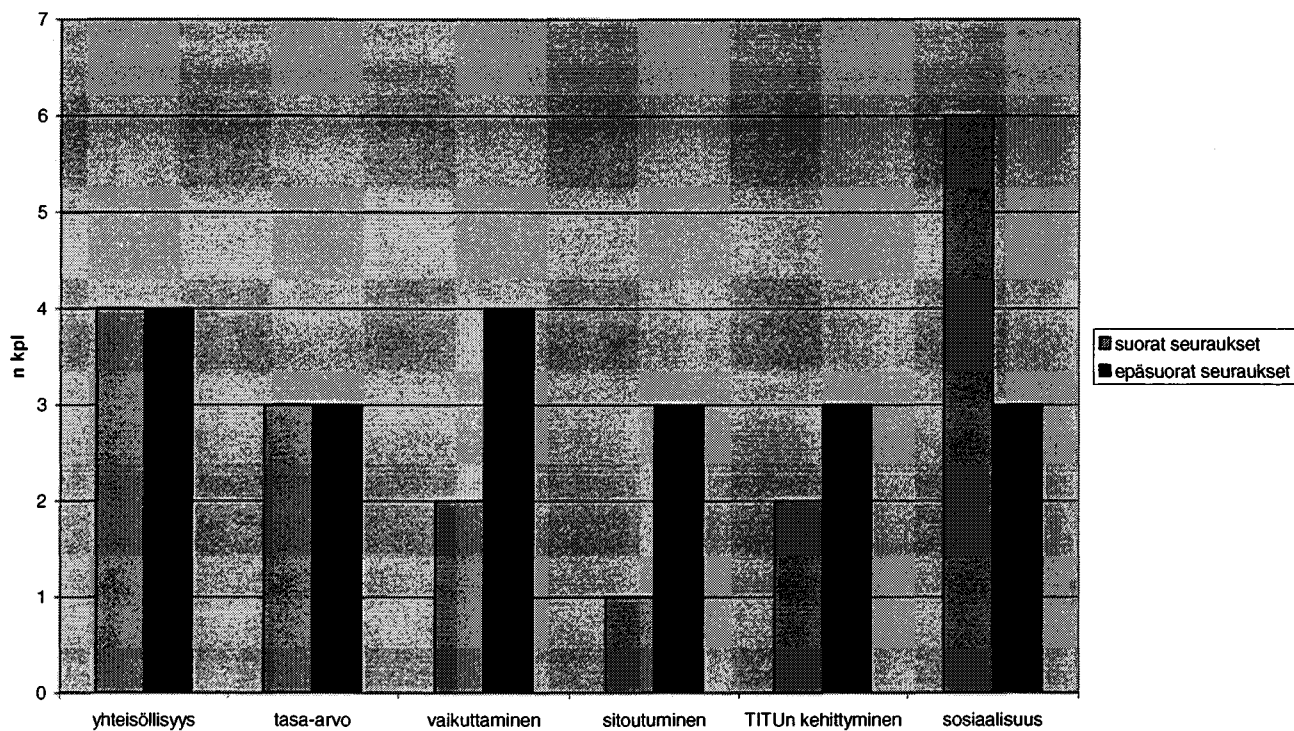
TITUn www-sivuja ei käytetty sisäisen tiedonkulun lähteenä vaan ne koettiin ulkoisena kanavana. Samoin huhuista ei kukaan kokenut saavansa tietoa.

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, TITUn kehittyminen ja sosiaalisuus.

Kuvio 14 kuvaa mitkä arvot olivat useimmiten seurausten ja attribuuttien taustalla.

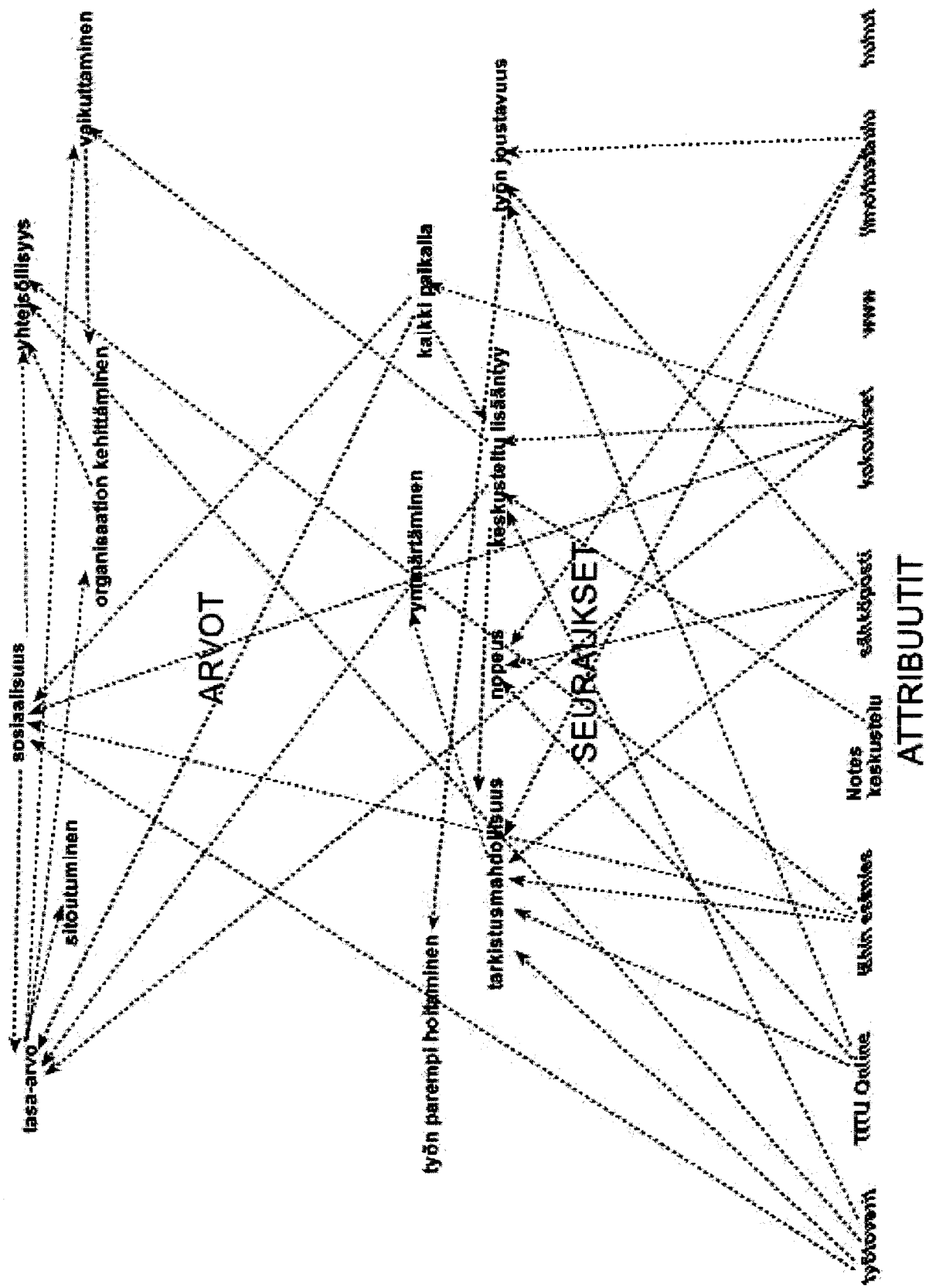
Viestintävajeisten kanaviin liittyvät arvot



KUVIO 14. Viestintävajeisten kanaviin liittämät arvot.

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

Kuvio 15 kuvaa vielä miten attribuutit johtivat seurausten kautta arvotasolle.



KUVIO 15. Viestintävajeisten arvokaavio kanavien suhteen.

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

## 8 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa selvitettiin postmodernissa yhteisössä vallitsevia viestintävajeita sekä niiden taustalla olevia arvoja. Kohdeorganisaationa oli Tietotekniikan tutkimusinstituutti eli TITU. Viestintävajeet koettiin TITUssa 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 henkilöstön 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 TITUsta. Näitä kahta ryhmää tutkittiin tarkemmin arvotutkimuksessa, koska haluttiin selvittää vaikuttavatko arvot viestintävajeiden erilaiseen kokemiseen.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, miten viestintävajeet koetaan postmodernissa organisaatiossa. Tähän voidaan vastata henkilöstön kokevan viestintävajeet monella eri tavalla postmodernissa yhteisössä ainakin tässä tapauksessa. 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 kokevilta ihmisiltä löytyy. Kolmannella tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää lisäksi, miten arvot vaikuttavat viestintävajeiden kokemiseen. Toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen voidaan vastata, että arvot vaikuttavat 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 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 TITUn organisaatiotason toiminnassa kuten muissa projekteissa ja henkilövalinnoissa. Koska he ovat kiinnostuneita kehittämään organisaatiota ja haluavat kokea olevansa osa yhteisöä, on ymmärrettävää että heidän tarpeensa kyseisten tietosisältöjen kohdalla on suurempi kuin tyytyväisten. Tyytyväisillä ei vajeita ole ja tärkeintä heille on saada tietoa omasta työstä ja projektista.

TITUn henkilöstön arvot eroavat kuitenkin 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 vaikuttaa myös tulokseen.

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 tehdä töitä organisaation kokonaisstrategian mukaisesti. Tyytyväiset, viestintävajeettomat työntekijät haluavat tietoa voidakseen suunnata omaa osaamistaan sekä kehittää itseään.

Tarkasteltaessa arvoja postmodernia organisaatiota ajatellen, voidaan huomata että tyytyväiset näyttäisivät siirtyneen työelämän uuteen sopimukseen. He ovat postmoderneja 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 yhteisö, näyttäisi sieltä löytyvän muunkinlaisia ihmisiä kuin uuden sopimuksen sisäistäneitä. Nämä työyhteisöön sitoutuneet ja sitä kehittävät työntekijät eivät kuitenkaan ole täysin vanhan sopimuksen alaisia, jossa organisaatio tarjosi eläkeikään asti kestävän työpaikan. He eivät suunnittele työskentelevänsä TITUssa koko elämänsä ja hyväksyvät projektityön asettamat rajoitteet, mutta haluavat silti kuulua organisaatioon. Voisi ajatella, että he ovat jääneet aikakauteen, jolloin strategiaa, visiota ja missiota korostettiin organisaatiojohtamisessa. Lisäksi he näkevät sitoutumisen tärkeäksi vanhan sopimuksen mukaisesti. He kokevat myös yhteisöllisyyden ja vaikuttamisen erittäin tärkeäksi, mikä osoittaa 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 organisaatiota kohtaan. Laskelmoiva komponentti kuvaa tilannetta, jolloin työntekijällä ei ole parempaakaan vaihtoehtoa kuin työskennellä organisaatiossa – sitoutuminen tapahtuu siis tarpeesta, ei niinkään kiintymyksestä tai halusta. Normatiivisella komponentilla tarkoitetaan sitoutumista velvollisuudesta. Tällöin 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 TITUa kohtaan. He kokivat TITUn viihtyisänä työpaikkana, pitivät työtovereistaan ja halusivat olla osa TITUa. Sitoutuminen ei tapahtunut tarpeesta tai velvollisuudentunnosta. Toisaalta taas vajeettomat, tyytyväiset työntekijät kokivat myös TITUn positiivisesti eikä työskentely tapahtunut velvollisuudentunnosta. Sitoutuminen ei ollut kuitenkaan niin vahvaa kuin viestintävajeisilla. Heillä oli jossakin määrin laskelmoiva komponentti hallitseva, ja enemmän ”suuret menetykset” –sitoutuminen kuin ”vähät vaihtoehdot” –sitoutuminen. He eivät kokeneet TITUlla työskentelyä pakoksi, mutta näkivät sen tällä hetkellä parhaimpana vaihtoehtona heidän omalle kehitymiselleen.

Peltonen (2000) tutki pro gradussaan organisaation sitoutumisen vaikutusta 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. Peltosen tulokset ovat viestinnän suhteen ristiriidassa tämän tutkimuksen kanssa, koska tässä tutkimuksessa kriittiset, suuria vajeita kokevat työntekijät, olivat sitoutuneempia työyhteisöön kuin viestintään positiivisesti suhtautuvat (ei vajeita, tyytyväiset). Todennäköisesti ristiriita johtuu kohdeorganisaation eroista – tässä tutkimuksessa kyseessä oli postmoderni organisaatio, jossa koko henkilöstö on korkealle koulutettua. Peltosen tutkimuksessa kohdeorganisaatio edusti perinteisempää organisaatiota ja henkilöstön koulutus vaihteli työntekijän mukaan. Tämä havainto toisaalta myös tukee ajatusta postmodernin työntekijän erilaisesta suhtautumisesta viestintään. Perinteisemmissä organisaatioissa vallitsee työelämän vanhan sopimuksen mukainen sitoutuminen organisaatioon, joka näyttäisi olevan yhteydessä myös viestintätyytyväisyyteen. Postmodernissa organisaatiossa viestintätyytyväisyys ei ole enää sidoksissa sitoutumiseen, koska sitoutumisen merkitys muuttuu työelämän uuden sopimuksen mukana. Samalla viestintä asettuu uuteen tilanteeseen.

Onko sitoutumisella merkitystä? Toisaalta sitoutumisen on todettu vaikuttavan positiivisesti 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 työmoraalin 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 TITUn tapauksessa ole tärkeää. Työvoiman vaihtuvuus on myös etu, kun uusia taitoja saadaan organisaatioon vaihtuvuuden kautta. Elinikäisiä työsopimuksia ei halua organisaatio eikä myöskään henkilöstö. Vaikka sitoutuminen organisaatioon ei ole oleellista, olisi tärkeää saada työntekijät sitoutumaan projektiin tai omaan työhön. Kesken projektin lähtevät työntekijät aiheuttavat ongelmia projektien läpiviemiselle, joten sitoutumisella itse projektiin on merkitystä.

Viestinnän suhteen voidaan nähdä paradigman vaihtuminen. Viestintävajeiset, organisaation kehittämistä ja yhteisöllisyyttä painottavat työntekijät näyttäisivät omaksuneen kansalaisviestinnän paradigman: viestintä koetaan olevan jokaisen vastuulla ja sitä pidetään itseisarvona. Organisaatioon sitoutumisen onkin todettu olevan sidoksissa organisaatiokansalaisuuteen (ks. Meyer & Allen 1991). Myös dissipatiivinen paradigma näyttäisi jollakin tavalla toimivan heidän suhteen. Viestintävajeiset työntekijät ovat kriittisiä ja aiheuttavat omalla käyttäytymisellään turbulenssia ja kaaosta, joka voi johtaa innovatiivisuuteen. Traditionaalifunktionaalinen paradigma ei kuitenkaan enää toimi – viestintää ei nähdä johtamisen välineeksi vaan kaikille kuuluvaksi.

Entä sitten viestintävajeettomat, tyytyväiset työntekijät - mitä paradigmaa nämä uudet postmodernit työntekijät noudattavat? He eivät näytä sopeutuvan oikein mihinkään viestinnän ajatteluun. Postmodernit, itsensä kehittämisestä kiinnostuneet työntekijät eivät koe viestintää johtamisen välineenä – yleensäkin johtaja on heille vain yksi työntekijä muiden joukossa. He eivät myöskään painota kansalaisviestintää. Myöskään dissipatiivinen paradigma ei 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 paradigma on nousemassa. Siinä viestinnästä tulee väline itsensä kehittämisessä – 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 ole pätevä postmodernissa organisaatiossa, koska se noudattaa vanhaa traditionaalista funktionaalista paradigmaa. Siinä tutkitaan työntekijöiden kokemuksia mm. organisaation viestintäjärjestelmästä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan väittää, että johdettu viestintäjärjestelmä ei ole välttämättä oleellinen postmodernissa organisaatiossa. Organisaatiota kehittävät, siihen sitoutuneet työntekijät kokevat viestinnän enemmän jakamisena ja yhteisöllisyyden muodostajana, jolloin viestintäjärjestelmä ei sinällään kykene palvelemaan heidän tarpeitaan. He tarvitsevat enemmän epävirallista viestintää, eräänlaisia viestinnän areenoja, joilla heidän kriittisyytensä voi herättää uusia ideoita. Tästä syystä nämä työntekijät kokivat hyvin suuria vajeita viestintäjärjestelmän suhteen, koska se ei pysty vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Toisaalta taas postmodernit työntekijät, jotka haluavat kehittää itseään, eivät koe edes tarvitsevansa johdettua viestintäjärjestelmää. Viestintäjärjestelmä tarjoaa tietoa, joka ei heitä oikeastaan kiinnosta: tietoa organisaatiotason asioista. Tästä syystä he ovat hyvin tyytyväisiä viestintäjärjestelmään, koska he eivät erityisesti ole siltä mitään odottaneetkaan.

Tyytyväiset ja viestintävajeisten arvot ja käsitykset voidaan yhteenvedona jakaa erilaisiin vastinpareihin. Kuvio 16 kuvastaa näitä eri dikotomioita.

Tyytyväiset	Viestintävajeiset
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
Postmoderni ja työelämän uusi sopimus	Työelämän vanha sopimus sitoutumisen osalta
Tärkeää omaan työhön ja projektiin liittyvä tieto	Tärkeää strategiaan ja koko organisaatiota koskeviin asioihin liittyvä tieto
Viestintä palvelee itsensä kehittämistä, uusi paradigma	Viestintä palvelee yhteisöllisyyttä, kansalaisviestinnän paradigma

KUVIO 16. 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. TITUn 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 TITUlle. 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. Näyttäisikin siltä, että organisaation kehittäjät haluavat projektinsa kuuluvan TITUn 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 siten, että sallitaan heidän hankkia sellaisia projekteja, jossa he kokevat voivansa kehittää kykyjään ja työmarkkina-arvoaan. Näin saadaan TITUun myös uudenlaisia projekteja, jotka voivat toimia innovatiivisina myös muille työntekijöille.

Miten viestintä tulisi sitten järjestää postmodernissa 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 postmodernissa yhteisössä. Hänen olisi kyettävä tuntemaan hyvin henkilöstö ja siinä vallitsevat tiedot ja taidot. Toimimalla organisaatiossa eräänlaisena sisäisenä tietojen ja taitojen koordinaattorina, voi hän rakentaa osaltaan tietojen jakamista tukevaa ilmapiiriä. Viestintä tulisikin järjestää siten, että se tarjoaisi mahdollisuuden löytää uutta osaamista ja kehittää itseään. Tällöin on tärkeää toisten tunteminen ja epäviralliset viestinnän foorumit. Viestinnän ammattilaisen olisikin luotava 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.

Lopuksi voidaan sanoa, että viestinnästä tulee postmodernissa yhteisössä itsensä kehittämisen väline. Näin näyttäisi olevan ainakin näillä uusilla postmoderneilla työntekijöillä. Muutos on kuitenkin hidas, joten organisaatiosta löytyy myös perinteisemmin ajattelevia ihmisiä. Tulevaisuudessa uuden sopimuksen vaikutusten lisääntyessä viestinnän rooli muuttuu yhä ja nämä muutokset heijastuvat yhteisöviestinnän tutkimiseen ja toteuttamiseen organisaatioissa.

### *8.1 Tutkimuksen arviointia*

Viestintävajetutkimus OCD-mallia käyttäen ei ole hyvä tapa sisäisen viestinnän tutkimiseen, koska se tarjoaa liian suppeaa tietoa ainoastaan viestintäjärjestelmän toimivuudesta. Tässä tapauksessa se kuitenkin soveltui viestinnän tutkimiseen siinä mielessä, että sen avulla löydettiin eri tavalla viestintäjärjestelmään suhtautuvia työntekijöitä ja saatiin muodostettua erilaisia luokkia. Eroja selvitettiin arvotutkimuksen avulla laddering -tekniikkaa hyväksi käyttäen. Arvojen tutkiminen selittävänä tekijänä osoittautui hyvin hedelmälliseksi ja selkiytti paljon viestinnän kokemisen eroja. Laddering -tekniikka toimi erittäin hyvin paljastamaan työntekijöiden arvoja. Haastattelut sujuivat hyvin riippumatta siitä, ettei niitä voinut etukäteen juurikaan valmistella. Jaottelu tärkeysjärjestykseen lappuja käyttämällä oli helppoa haastateltaville ja tarjosi mahdollisuuden selkiyttää omia ajatuksia. Eräskin haastateltava totesi, ettei aiemmin ollut ajatellutkaan näitä asioita tarkemmin ja huomasi ne nyt mielenkiintoisiksi.

Ongelmana tutkimuksessa on sen tapauskohtaisuus. Tuloksia ei juurikaan voi yleistää koskemaan kaikkia postmoderneja organisaatioita, mutta se antaa kuitenkin yhden näkökulman. Koska kanavavajeisten ryhmää ei TITUsta oikeastaan löytynyt, jäi tutkimukseen myös selkeä aukko heidän suhteensa.

Tutkimuksen toteutus oli hyppy tuntemattomaan, koska arvojen tutkiminen oli intuitiivinen ratkaisu. Tällä kertaa hyppy kannatti ja arvot osoittautuivat selittäväksi tekijäksi. Kun postmodernin organisaation piirteet ja työelämän uusi sopimus otettiin tulosten analyysissä huomioon, löytyi myös uusia haasteita viestinnän järjestämiselle organisaatiossa.

## ***8.2 Jatkotutkimusaiheita***

Tulevaisuudessa olisi hyvä tutkia tarkemmin viestinnän ammattilaisen roolia postmodernissa organisaatiossa. Viestinnän rooli muuttuu ja siten myös sen toteuttajien toimenkuva. Viestinnän järjestäminen postmodernissa organisaatiossa tarjoaa lisätutkimusaiheita – tämä tutkimus oli vain raapaisu pinnasta ja lähinnä osoitti sen tarpeellisuuden.

Toinen jatkotutkimusaihe on viestinnän paradigmojen selvittäminen postmodernissa organisaatiossa. Tämä tutkimus antoi aiheen olettaa, että vallitsevat paradigmat eivät välttämättä enää päde. Olisikin hyvä kysyä, mitä viestintä oikeastaan on postmodernissa organisaatiossa, mihin sillä pyritään, miten se käsitetään ja miksi se on tärkeää. Tulevaisuudessa voisi tutkia millaiset paradigmat ovat vallitsevia postmoderneissa organisaatioissa ja miten ne ovat muuttuneet.



Joka tapauksessa yhteisöviestintä on uusien haasteiden edessä. Sen olisi kyettävä vastaamaan työelämässä tapahtuneisiin muutoksiin ja osoitettava pätevyytensä myös uudessa tilanteessa. Tutkimusta aiheesta tarvitaan lisää.

## LÄHTEET

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.

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 Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot, näkökulmia organisaatioviestintään*, 27-49. Helsinki: Loki-Kirjat.

Bannister, D. & Mair, J. 1968. *The evaluation of personal constructs*. London: Academic Press.

Beck, U. 1992. *Risk Society. Towards New Modernity*. London: Sage.

Biggs, M. 2000. Tomorrow's Workforce. *CTO FirstMover* September 18, 59-61.

Blau, P. & Scott, R. 1962. *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler.

Byrne, R. 2001. Employees: capital of commodity? *The Learning Organization* Vol. 8 (1), 44-50.

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.

Costa, P., McRae, R. & Holland, J. 1984. Personality and vocational interest in an adult sample. *Journal of Applied Psychology* 69, 390-400.

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.

Dose, J. 1997. Work values: An integrative framework and illustrative application to Organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70, 219-240.

Eisenberg, E. & Goodall, H. 1997. *Organizational communication*. Boston: St. Martin's Press.

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.

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.

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.

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.

Heikkilä, T. 1998. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 1997. *Tilastolliset menetelmät*. Porvoo: WSOY.

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.

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.

Laaksonen, P. 1994. *Consumer Involvement. Concept and Research*. London: Routledge.

Laaksonen, P. & Leminen, A. 1996. *Oluen merkityks maailma: kvalitatiivinen analyysi olutmerkkien mielikuvista*. Vaasan yliopiston julkaisuja 212.

Lehtonen, J. 2000. *2000-luvun haasteet*. STiL:n vuosikirja 2000, 18-19.

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.

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.

Moisala, U.E. & Åberg, L. 1980. Organisaation viestinnän holistisen teorian kehittamisestä. *Liiketaloudellinen Aikauskirja* 1980 (4), 335-368.

Mottaz, C. 1986. Gender differences in work satisfaction, work-related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. *Human Relations* 39, 359-378.

Nimmo, D. (toim.) 1980. Organizational Communication Research: Time for Reflection? In *Communication Yearbook* 4, 83-97.

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.

Paajanen, R. 1996. Viestintävajeet organisaatioviestinnässä ja niiden suhde työtyytyväisyyteen. Helsingin yliopisto. Viestinnän sivuaineen tutkielma.

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.

Rokeach, M. 1979. *Understanding Human Values.* New York: The Free Press.

Scott, R. 1987. *Organizations: rational, natural and open systems.* (2<sup>nd</sup>. Edition.) New Jersey: Prentice-Hall.

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.

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.

Wiiio, O. A.1978. *Contingencies and Organizational Communication. Studies in Organization and Organizational Communication.* Helsinki: The Helsinki School of Economics.



## LIITTEET

### LIITE 1: 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?**

- 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

## 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

**3. 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 |

**4. 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

**5. Kuinka tyytyväinen olet tiedonkulkuun**

- a) omassa projektissasi tyytymätön 1 2 3 4 5 tyytyväinen  
b) Titussa tyytymätön 1 2 3 4 5 tyytyväinen

**6. Vapaa sana – haluatko sanoa jotakin tiedotukseen liittyvistä asioista?**

---

---

---