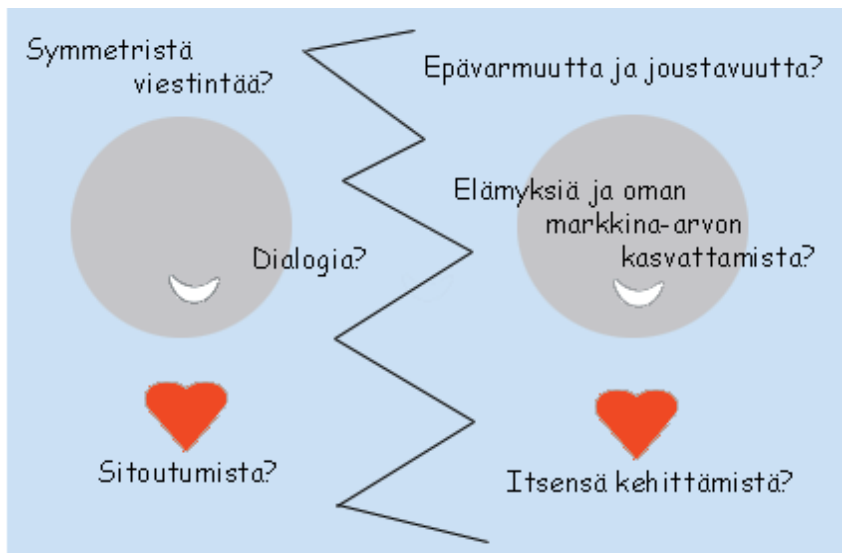


Sanna Joensuu

## Kaksi kuvaa työntekijästä

Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni  
näkökulma











## ABSTRACT

Joensuu, Sanna

Two images of an employee; internal communication doctrines from a post-modern perspective

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2006, 223 p.

(Jyväskylä Studies in Humanities

ISSN 1459-4331; 58)

ISBN 951-39-2654-0

English summary

Diss.

This study focuses on the challenge that societal change, particularly in working life, presents for internal communication and internal public relations. The study draws on two different images of the employee: the image created by the professional literature of public relations and internal communication and the image that emerges from a postmodernist critique and current changes in working life. The main goal of the study was to reveal possible conflicts between these images and to question the basic assumptions of internal public relations and internal communication.

The concept postmodern is used to refer to the changes that are currently taking place in society and particularly in the new working environment in organisations, including postmodern organisations and postmodern employees, and to the new deal at work as a psychological contract. The second goal of the study was to show how these concepts and postmodern attitudes prevail in Finnish IT organisations and in so doing, challenge internal communication practices.

The empirical part of the research consists of two studies. The first study examined values related to communication gaps in an IT-organisation. The research method was qualitative and used the means-end theory and the laddering technique. It revealed a change in commitment. Employees were not committed to the organisation but to their own work and projects. A "new deal" at work had taken place. The second study examined the concepts of postmodern organisations, postmodern employees, and the new deal at work more thoroughly in three Finnish IT organisations. The results of this quantitative study show that the organisations studied were indeed postmodern organisations in which the new deal seemed to reign.

This study takes a critical view on the ideas of symmetrical communication, equal dialogue, consensus, common values and commitment in the new working environment. Internal public relations and internal communication have begun to resemble entertainment and internal marketing. In internal communication a customer focus is emphasized. It is recommended that organisations learn to communicate the conditions of the psychological contract more effectively and offer employees arenas for developing their market value. In this way, organisational communication becomes a tool for employee self-development and a way of influencing the organisation, thus changing the concept of commitment.

Keywords: internal communication, internal public relations, postmodern organisations, postmodernism, new deal at work, information technology

**Author's address**

Sanna Joensuu  
Herralantie 36  
62950 Paalijärvi  
sanna.m.joensuu@seamk.fi

**Supervisor**

Professor Jaakko Lehtonen  
Department of communication  
University of Jyväskylä

**Reviewers**

Professor Hannu Nieminen  
Department of communication  
University of Helsinki

Professor Erkki Karvonen  
Department of journalism and mass communication  
University of Tampere

**Opponent**

Professor Hannu Nieminen  
Department of communication  
University of Helsinki

## ESIPUHE

Kysymysten matka, joka alkoi liseniaatintyössäni, jatkuu yhä edelleen. Olen taas joitakin kysymyksiä rikkaampi ja usein kysymykset ovat tärkeämpiä kuin vastaukset. Tässä toivossa jatkan eteenpäin.

Tämän väitöskirjan valmistumisesta kuuluu kiitos monelle tärkeälle ihmiselle. Ensimmäiseksi haluan kiittää ohjaajaani, professori Jaakko Lehtosta kaikesta kannustuksesta ja ohjauksesta näiden vuosien varrella. Ohjaus on ollut inspiroivaa ja rohkaisevaa. Haluan kiittää väitöskirjan esitarkastajia, professori Erkki Karvosta ja professori Hannu Niemistä, arvokkaista kommentteista ja rakentavasta kritiikistä. Olen kiitollinen Seinäjoen ammattikorkeakoululle saamastani tutkimusvapaasta sekä Suomen kulttuurirahastolle saamastani apurahasta. Ilman niitä työn valmistuminen olisi ollut paljon vaikeampaa ja hitaampaa. Kiitos kuuluu myös kollegoilleni Seinäjoen ammattikorkeakoulun Yrittäjyyden yksikössä avusta ja tuesta tutkimuksen eri vaiheissa.

Kiitettävien määrä on suuri. Jokainen ystäväni on joutunut keskustelemaan kanssani tutkimuksestani ja tunnustan vaivanneeni monia tieteellisellä pohdinnalla. Kiitän teitä jokaista kärsivällisyydestänne, tuestanne ja ystävyystänne. Jokainen teistä on helmi elämäni ketjussa. Suuri kiitos kuuluu vanhemmilleni Tuulalle ja Ahtille kaikesta hyvästä huolenpidosta näiden vuosien varrella. Olette antaneet rakkautenne ja tukenne kaikissa elämän vaiheissa. Samoin kiitän veljeäni Samia, hänen vaimoan Eijaa ja koko perhettä kannustuksesta. Samille kuuluu erityiskiitos myös englanninkielen tarkistuksesta. Appivanhempiani Riittaa ja Tarmoa kiitän saamastani tuesta. Teistä on ollut suuri apu, kun elämäämme osui samaan aikaan talon rakennus, väitöskirjan viimeistely ja esikoisen odotus. Marikaa ja Jarkkoa perheineen sekä Jussia ja Liisaa kiitän kaikesta kannustuksesta ja avusta. Liisaa kiitän erityisesti myös avusta väitöskirjan ulkoasun kanssa.

Tärkeimpänä sydämessäni on suuri kiitollisuus aviomiestäni Anttia kohtaan rakkaudestasi ja ymmärryksestäsi. Olet kannustanut minua epätoivon hetkinä ja antanut uskoa tulevaan. Lopullinen kiitos kuuluu Taivaan Isälle kaikista lahjoista, rakkaudesta ja toivosta. Kaikella on aikansa.

Omistan tämän väitöskirjan esikoisellemme Aarnelle, joka potki sisälläni työn loppuvaiheessa ja antoi suurimman motivaation väitöskirjan viimeistelyyn.

Alajärvellä toukokuussa 2006  
Sanna Joensuu



## KUVIOT

KUVIO 1	P-organisaatio ja siihen liittyvät alakäsitteet.....	20
KUVIO 2	Tapaus kolme P:n rakentuminen .....	20
KUVIO 3	Työn rakenne .....	21
KUVIO 4	Åbergin (1996, 66) pizzamalli .....	32
KUVIO 5	PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjojen luoma kuva työntekijästä .....	43
KUVIO 6	Postmodernin luoma kuva työntekijästä .....	69
KUVIO 7	Henkilöstön jakautuminen tieto- ja kanavavajeiden suhteen....	77
KUVIO 8	Esimerkki arvoketjun etenemisestä .....	82
KUVIO 9	Tyytyväisten tietosisältöihin liittämät arvot .....	87
KUVIO 10	Tyytyväisten arvokartta tietosisältöjen suhteen .....	88
KUVIO 11	Viestintävajeisten tietosisältöihin liittämät arvot .....	92
KUVIO 12	Kriittisten arvokartta tietosisältöjen suhteen .....	93
KUVIO 13	Tyytyväisten kanaviin liittämät arvot .....	96
KUVIO 14	Tyytyväisten arvokartta kanavien suhteen .....	97
KUVIO 15	Viestintävajeisten kanaviin liittämät arvot.....	100
KUVIO 16	Viestintävajeisten arvokaavio kanavien suhteen.....	101
KUVIO 17	Tyytyväisten ja viestintävajeisten arvo- ja käsitteidiktomiaita.....	106
KUVIO 18	Postmoderniin organisaation liittyneiden vastausten jakautuminen .....	124
KUVIO 19	Postmoderniin työntekijään liittyneiden vastausten jakautuminen .....	128
KUVIO 20	Postmoderniin työntekijään ja arvoihin liittyneiden vastausten jakautuminen .....	129
KUVIO 21	Työelämän uusi sopimus, vastausten jakautuminen.....	133
KUVIO 22	Postmodernin organisaation toteutuneet kriteerit tässä tutki- muksessa.....	161
KUVIO 23	Postmodernin työntekijän piirteet tässä tutkimuksessa.....	165
KUVIO 24	Työelämän uuden sopimuksen toteutuneet piirteet tutkimuksessa .....	168
KUVIO 25	Sisäisen viestinnän aikakaudet Grunigin & Huntin (1984) mukaan vaiheet 1-4 ja Joensuu (2005) vaihe 5.....	176
KUVIO 26	PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjojen luoma kuva työnteki- jästä kohtaa postmodernin luoman kuvan työntekijästä .....	186

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Viitekehys postmodernien asenteiden analysoimiseen (Terrén 2002, 163), suomennos S.J.....	16
TAULUKKO 2	Yhteisöviestinnän tutkimusparadigmat (Juholin 1999b, 57) ja postmoderni näkökulma (Joensuu 2004) .....	37
TAULUKKO 3	Sisäisen markkinointimixin osat Vossin, Kellerin, Ellingerin ja Ozmentin (2004) mukaan (suomennos S.J.).....	39
TAULUKKO 4	Modernin ja postmodernin johtamisperiaatteiden erot (Boje & Dennehy 1993, xxix), suomennos S.J. ....	52
TAULUKKO 5	Työelämän vanhan ja uuden sopimuksen erot Byrnen (2001, 46) mukaan.....	65
TAULUKKO 6	Esimerkki aineiston koodaamisesta taulukkoon.....	83
TAULUKKO 7	Kvartilit luokittelun pohjalla .....	135
TAULUKKO 8	Kruskal-Wallis -testin tulokset organisaatiota koskevan osion kohdalla.....	136
TAULUKKO 9	Kruskal-Wallis -testin tulokset työntekijää koskevan osion kohdalla. Erojen merkitsevyydet luokkien "ei-postmodernit", "siltä väliltä" ja "postmodernit" välillä ....	138
TAULUKKO 10	Ristiintaulukointi: postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen "Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan" kohdalla .....	139
TAULUKKO 11	Ristiintaulukointi: postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen "Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana" kohdalla .....	140
TAULUKKO 12	Ristiintaulukointi: postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen "Koen yleensä itseni enemmän ryhmän jäseneksi kuin yksilöksi" kohdalla .....	141
TAULUKKO 13	Ristiintaulukointi: postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen "Arvostan enemmän vapaa-aikaa kuin suurta palkkaa" kohdalla.....	142
TAULUKKO 14	Ristiintaulukointi: postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen "Minulle on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne työtovereideni kanssa" kohdalla .....	143
TAULUKKO 15	Mann-Whitney testin tulokset työelämän uuden sopimuksen kohdalla. Testi suoritettu postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien vastausten kesken.....	149
TAULUKKO 16	Ristiintaulukointi työelämän sopimuksen mukaan postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien välillä väitteen "Työn-	

	antajani odottaa minulta jatkuvaa itseni kehittämistä, jotta taitoni pysyvät ajan tasalla” suhteen.....	150
TAULUKKO 17	Ristiintaulukointi työelämän sopimuksen mukaan postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien välillä väitteen ”Työnantajani odottaa minun kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa” suhteen .....	151
TAULUKKO 18	Ristiintaulukointi työelämän sopimuksen mukaan postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien välillä väitteen ”Työskentelen nykyisessä työpaikassani ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itseni kehittämistä” suhteen .....	153
TAULUKKO 19	Työntekijän postmoderniuden ja työelämän uuden sopimuksen välinen korrelaatio .....	156
TAULUKKO 20	Asema ja työelämän sopimuksen kokeminen.....	159

# SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Tutkimuksen tausta.....	13
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja työn rakenne .....	19
2	AKTIIVISTA DIALOGIA – PR:N JA SISÄISEN VIESTINNÄN OPPIKIRJOJEN LUOMA KUVA TYÖNTEKIJÄSTÄ .....	22
2.1	PR:n kehittyminen funktionaalisesta näkökulmasta suhteiden vaalimiseen .....	22
2.2	Sisäinen viestintä ja dialogin taakka .....	27
2.3	Sisäisen viestinnän teorian kehitys .....	34
2.4	Sisäistä viestintää vai sisäistä markkinointia?.....	38
2.5	Yhteenvetoa PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjojen luomasta työntekijän kuvasta .....	42
3	VÄLINPITÄMÄTTÖMYYYTTÄ JA ITSENSÄ KEHITTÄMISTÄ – POSTMODERNIN LUOMA KUVA TYÖNTEKIJÄSTÄ.....	44
3.1	Postmoderni käsitteenä.....	44
3.2	Postmodernit organisaatiot .....	49
3.3	Sukupolvi X – postmoderni työntekijätyyppi .....	58
3.4	Työelämän uusi sopimus organisaatioissa .....	60
3.5	Yhteenvetoa postmodernin luomasta työntekijän kuvasta.....	68
4	TAPAUS TITU .....	70
4.1	Johdanto .....	70
4.2	Viestintävajeet TITU:ssa .....	75
4.3	Arvot viestintävajeiden taustalla.....	79
4.4	Johtopäätökset.....	102
5	TAPAUS KOLME P .....	108
5.1	Johdanto .....	108
5.2	P-organisaation käsite .....	110
5.3	P-organisaation mittarin rakentaminen .....	112
5.4	Kyselyn toteuttaminen ja analysointimenetelmät .....	117
5.5	Postmoderni organisaatio.....	121
5.6	Työntekijän postmodernius .....	124
5.7	Työelämän uusi sopimus.....	130
5.8	Postmodernien ja ei-postmodernien vastausten vertailua .....	133
5.9	Johtopäätökset.....	159

5.10 Tutkimuksen arviointia .....	168
6 DIALOGIA KAHDEN KUVAN VÄLILLÄ - POSTMODERNIN HAASTEET PR:LLE.....	172
6.1 Kuvat kohtaavat.....	172
6.2 Kymmenen teesiä.....	184
6.3 Loppusanat .....	189
SUMMARY .....	192
LÄHTEET .....	201
LIITE 1 .....	214
LIITE 2 .....	219

# 1 JOHDANTO

”Hanna oli juuri valmistunut viestinnän laitokselta yliopistosta ja sai työpaikan tiedottajana keskisuuresta it-alan yrityksestä. Vastuualueena hänellä oli sisäinen viestintä. Hanna oli intoa täynnä ja halusi nopeasti päästä soveltamaan opittuja asioita käytäntöön. Åbergin pizzamalli oli kiinnitetty ilmoitustaululle, avoin viestintä ja todellisen dialogin edistäminen olivat päämääriä, joita Hanna piti tärkeimpinä. Työkaverilleen hän painotti, että aito yhteisöllisyys vie organisaatiota eteenpäin ja jokaiselle on annettava mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon. Työntekijät on kiinnitettävä työhönsä. Hanna käynnisti viikottaiset henkilöstökokoukset, loi intranettiin sähköisen keskustelualueen ja painosti johtajaa osallistamaan henkilökunnan yrityksen strategisten asioiden suunnitteluun. Vuoden jälkeen Hanna oli uupunut. Henkilöstökokouksissa ei puhunut kukaan häntä ja johtajaa lukuun ottamatta, sähköiselle keskustelualueelle ei tullut muutaman viestin jälkeen uusia, henkilöstö oli haluton osallistumaan strategiseen suunnitteluun ja erilaiset tiedotustilaisuudet koettiin ylimääräisenä työnä. Mikä meni pieleen?”

Kertomus on fiktiivinen, mutta voisi hyvin kuvata monen vastavalmistuneen kokemuksiä työelämästä. Opitut asiat symmetrisestä viestinnästä, kiinnittämisestä ja sitoutumisesta, osallistamisesta päätöksentekoon sekä monet muut sisäisen PR:n (public relations) perusajatukset näyttävät kohtaavan vastustusta todellisen työelämän tilanteissa. Oppikirjat luovat tietynlaista kuvaa työntekijästä. Tässä kuvassa työntekijä haluaa sitoutua organisaatioon, palaa halusta osallistua päätöksentekoon, on kiinnostunut strategisista asioista, vaikuttamisesta sekä toimimisesta yhteiseksi hyväksi. Kuva on tuttu jo 1950-luvulta, jolloin William H. Whyte kirjoitti teoksen *Organization Man*. Whyte (1956) kuvasi työntekijän organisaatioon sitoutuneeksi ja yhteisen hyvän eteen toimivaksi yhteisön jäseneksi.

Tällainen kuva työntekijästä näkyy vieläkin nykyisissä PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjoissa ja teorioissa tavoiteltavana asiana. Esimerkiksi suomalaisissa sisäisen viestinnän oppaissa, kuten Åbergin (1996) kirjoittamassa *Viestintä - tuloksen tekijä* -kirjassa, Juholinin (1999a) *Sisäinen viestintä* -kirjassa, ja Hämäläisen ja Maulan (2004) *Strategiaviestintä* -kirjassa, asetetaan tavoitteeksi työntekijän sitouttaminen ja kiinnittäminen organisaatioon viestinnän keinoilla. Samoin PR:n tutkijoista erityisesti Larissa ja James Grunig (2002) painottavat PR:n opettamisessa vaikutusmahdollisuuksien luomista sekä symmetrisen vies-

tinnän edistämistä PR:n ammattilaisen tehtävänä. Heidän mukaan PR:n ammattilaisten on oltava päätöksenteon ytimessä ja sitä kautta strategisesti toteutettava eri sidosryhmien (kuten henkilöstön) suhteen tavoitteellista PR:ää.

Tämän perinteisen kuvan rinnalle piirretään tässä tutkimuksessa toisenlainen kuva työntekijästä sekä työntekijän ja organisaation välisestä suhteesta. Yhteiskunnan muutokset ja postmodernit asenteet haastavat vanhan kuvan. Terrén (2002) on esittänyt, miten postmodernit asenteet näkyvät kolmella eri alueella: työssä, politiikassa ja kulttuurissa. Näitä samoja asenteita todetaan tässä tutkimuksessa empirian kautta ja siten piirretään kuva työntekijästä itseään kehittävänä, omaan työhön – ei organisaatioon – sitoutuvana työntekijänä. Viestintätyytyväisyys ei kerro organisaation onnistuneesta tiedonkulusta vaan työntekijöiden välinpitämättömyydestä yhteisiä asioita kohtaan. Osallistumisen korvaa itsenäinen työskentely ja vaikuttamisen korvaa välinpitämättömyys. Työntekijä elää keskellä epävarmuutta ja turvattomuutta, jossa sekä yksityiselämä että työelämä pirstoutuvat erilaisiksi projektien sarjaksi. Itsensä kehittäminen markkina-arvoiseksi nousee tärkeimmäksi tavoitteeksi työntekijän uralta. Tämä kuva haastaa tietyt sisäisen PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjoissa esitetyt tavoitteet. Näitä tavoitteita ovat mm. sitoutuminen ja yhteisvastuu, organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen ja integroitu, vastaanottajalähtöinen viestintä (esim. Smythe 1997). Käytetään sitten käsitettä sisäinen viestintä tai sisäinen PR, tehtävät ja tavoitteet ovat uudistumisen edessä: miten sitoutumista voidaan tavoitella nykyisessä toimintaympäristössä? Miten työntekijät voivat sisäistää organisaation arvot, jos jokainen työskentelee lähinnä itsensä kehittämiseksi ja työvoima vaihtuu jatkuvasti? Miten organisaatio voi toteuttaa dialogista symmetristä viestintää kvartaalitalouden paineissa?

Ensimmäiseksi työssä tarkastellaan PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjojen luomaa kuvaa työntekijästä ja työntekijän ja organisaation välisestä suhteesta. Tämä kuva nousee PR:n määritelmistä, sisäisen viestinnän tehtävistä sekä asetetuista tavoitteista. Erityisesti keskitytään suomalaisissa sisäisen viestinnän oppaissa (esim. Åberg 1996, 1997; Juholin 1999a; Hämäläinen & Maula 2004) esitettyihin näkemyksiin sekä PR:n puolella erityisesti Grunigin (1992, 2002) esittämiin näkemyksiin. Botan & Taylor (2004) huomauttavat, että Grunigin näkemykset symmetrisestä viestinnästä ovat vaikuttaneet paljon PR:n tutkimukseen ja kehitykseen 1980-luvulta 2000-luvulle saakka. Tästä syystä Grunigin ajatukset on valittu tarkastelun kohteeksi myös tässä tutkimuksessa. Toinen kuva työntekijästä piirretään postmodernien teesien, empirian sekä muiden nykyajan työelämää käsittelevien tutkimusten kautta. Tavoitteena on saada nämä kaksi kuvaa keskustelemaan keskenään, paljastaa ristiriitaisuuksia sekä löytää uusia mahdollisuuksia. Työn pääasiallisena tavoitteena on kriittisesti tarkastella sisäisen PR:n ja sisäisen viestinnän itsestäänselvyksiä sekä löytää uusia vaihtoehtoja niiden tehtäville ja tavoitteille. Samalla tavoitteena on näyttää toteen muutokset työntekijän arvoissa ja asenteissa, jotka kyseenalaistavat nämä itsestäänselvydet. Nämä muutokset liitetään käsitteeseen postmoderni (ks. luku 3).

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Koska tämä tutkimus käsittelee PR:n ja viestinnän alaa, on aluksi syytä pohtia käsitteen *viestintä* merkitystä. Käsite on erityisen vaikea, koska viestinnällä voidaan ymmärtää lähes mitä tahansa. Tähän viittasi myös Helsingin yliopiston rehtori Ilkka Niiniluoto viestinnän tutkimuksen päivillä Helsingissä 4.2.2005. Hän kysyi oikeitetun kriittisesti, mitä viestinnän tutkimuksen päivät pitävät sisällään - viestinnällä voidaan ymmärtää niin monta eri asiaa. Viestintä onkin käsitteenä hyvin hämärä. Viestintä voidaan ymmärtää esimerkiksi kommunikointina, journalismina, tiedonkulkuna, lähettämisenä ja vastaanottamisena, televisio- ja radiotoimintana tai teknologisena toimenpiteenä. Myös Lehtonen (2004, 111) kritisoi viestinnän käsitettä liian hämäränä kuvaamaan suomalaista vastinetta termille public relations. Hän huomauttaa, että 80-luvulla venäjän kielestä johdettu sana viestintä korvasi käsitteen suhdetoiminta, jota aiemmin käytettiin suomennoksena public relations -termille. Suhdetoiminta on määritelty toiminnaksi, jonka tavoitteena on aikaansaada ja ylläpitää organisaation ja sen yleisöjen välistä yhteisymmärrystä ja luottamusta (esim. Lehtonen 1998a). Käsitteen viestintä määrittelemisen onkin huomattavasti vaikeampaa, koska sen käyttö on hyvin kirjavaa eri aloilla.

Työn yksi keskeisimmistä käsitteistä on sisäinen viestintä. Myös tämä käsite voidaan ymmärtää kaikeksi viestinnäksi, mitä organisaation sisällä tapahtuu. Tässä tutkimuksessa käsitettä sisäinen viestintä tarkastellaan erityisesti työnä, jota viestintäosasto/tiedottaja tekee organisaation henkilökuntaa koskien. Kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti ne tavoitteet ja tehtävät, joita sisäiselle viestinnälle asetetaan. Toisaalta voidaan käyttää myös käsitettä sisäinen PR, jolloin painotetaan suhdetoiminnan näkökulmaa organisaation ja henkilöstön välillä. Tämä sisältää kaikki ne tavoitteet, joiden tarkoituksena on yhteisymmärryksen ja luottamuksen syntyminen henkilöstön ja organisaation välille. Oman osansa termiviidakkoon tuo myös käsite sisäinen markkinointi. Schultz (2004, 111) määrittelee sisäisen markkinoinnin organisaation toiminnoiksi, teoiksi ja johtamisen suunniksi, joiden tarkoituksena on tukea työntekijöitä ja muita sidosryhmiä saavuttamaan organisaation päämäärät. Näin ollen sisäisen markkinoinnin käsite on hyvin lähellä sisäisen PR:n käsitettä. Käsitteitä sisäinen viestintä, sisäinen PR ja sisäinen markkinointi käydään tarkemmin läpi luvussa 2.

Tämän työn keskeisin tavoite on paljastaa itsestänselvyyksinä pidettyjä totuuksia sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteista ja tehtävistä heijastamalla niitä nykypäivän työelämään. PR on ollut muidenkin tutkijoiden kritiikin kohteena. Holtzhausen (2000, 2002) on tutkinut postmodernismin heijastumista PR:n teorioihin sekä viestinnän ammattilaisten aktiivisuutta vähemmistöjen puolustajana organisaatioissa. Holtzhausenin (2000) mukaan PR:n olisi otettava postmodernismin ajatuksen huomioon seuraavasti:

- 1) *PR:n on vapauduttava metanarratiiveista.*  
Metanarratiivilla tarkoitetaan ajatusta yhdestä ainoasta oikeasta teoriasta tai



ideologiasta. Viestintätieteessä vallalla ollut positivismi on yksi tällainen. Holtzhausen muistuttaa, että PR on paljon muutakin kuin johtamisen väline. Sillä on myös tekninen funktio sekä rooli markkinointiviestinnässä ja ryhmäviestinnässä. Organisaatioviestintä vaikuttaa joukkoviestimien sanomiin. PR on siten aktivismia ja "bisnestä". PR:ää on tutkittava ja harjoitettava kaikessa muodossaan ja monimuotoisuudessaan.

- 2) *PR on muutoksen väline.*  
Jatkuvan muutoksen maailmassa viestinnän ammattilaisten rooli on määritellä ja aktivoida muutoksia organisaatioissa ja yhteisöissä. Muutoksen käsittelemisen taito auttaa PR:n ammattilaisia helpottamaan organisaatioiden elinkelpoisuutta ja tehokkuutta. PR:n ammattilaisten olisi huomioitava myös vähemmistöjen muutostarpeet sekä eettiset kysymykset. Ruohonjuuri-demokratian aktivoiminen ja kehittäminen on yksi PR:n ammattilaisen tehtävistä.
- 3) *PR on sisäisesti poliittista.*  
Postmodernismi korostaa poliittisuuden ja valtasuhteiden huomioimista toiminnassa. PR toimii joko muutoksen tukijana tai muutoksen vastustajana. Poliittiset teot näkyvät organisaation jokapäiväisessä kielessä ja symbolismissa, toisaalta näihin tekoihin vaikuttavat organisaatiokulttuuri ja sosiaalinen ympäristö. PR:n ammattilaisten on luovuttava objektiivisuuden haaveesta ja valittava kenen puolella he ovat.
- 4) *Symmetria on määriteltävä dissensukseksi.*  
Konsensuksen saavuttaminen on äärimmäisen vaikeaa ja siten myös PR:ssä vallalla ollut käsitys kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän toteuttamisesta jää usein pelkäksi haaveeksi. Postmodernismi legitimoii dissensuksen ja epäsymmetrian. Se antaa ihmisille vapauden olla eri mieltä tilanteissa, jotka he kokevat epäoikeudenmukaisiksi, eikä puhu kompromissien tekemisen puolesta vääränlaisen konsensuksen aikaan saamiseksi. Dissensuksen avulla saavutetaan uusia ideoita ja ratkaisuja ongelmiin, jotka voivat johtaa todelliseen muutokseen.
- 5) *PR:n tutkimuksessa on käytettävä uusia perspektiivejä ja menetelmiä.*  
PR:n tutkimuksessa on osattava tehdä uudenlaisia kysymyksen asetteluja sekä käytettävä monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä. Esim. etnografista tutkimusta olisi lisättävä, samoin kriittistä ja tulkitsevää tutkimusotetta. Useita paradigmoja olisi käytettävä, jolloin tutkimuksessa voitaisiin saavuttaa erilaisia ratkaisuja erityyppisiin tilanteisiin.
- 6) *PR:ssä olisi luotava postmoderni suuntaus.*  
Postmodernismin ajatukset olisi otettava PR:n tutkimuksessa huomioon yhä enemmän. Tämä tarkoittaa oman toiminnan analysoimista kriittisyydellä sekä ristiriitaisuuksien ja ironioiden paljastamista. Aikaisempaa työtä PR:n kentällä ei suinkaan tarvitse mitätöidä, postmodernismi tuo siihen vain oman lisänsä.

Tämän tutkimuksen avulla halutaan vastata Holzhausenin PR:n tutkijoille heittämiin haasteeseen. Kriittinen tutkimusote ei ole itsetarkoitus, mutta kritiikki mahdollistaa uuden luomisen ja vanhojen itsestäänselvyyksien näkemisen uudella tavalla. Myös McKie (2001) painottaa, että PR:n tutkimisessa olisi otettava huomioon postmodernismin ajatukset. Hän arvostelee, että PR on alana eristäytynyt liikaa, jolloin ajatustenvaihto muiden alojen kanssa on jäänyt liian vähäiseksi. Samoin McKie vaatii PR:n tutkijoita ottamaan huomioon ympäristössä tapahtuneet muutokset kuten globalisaation.

Merten & Nafroth (2005) pohtivat PR:n tulevaisuutta ja uskovat yhteiskunnan muutosten vaikuttavan PR:n kehittymiseen. Globalisaation myötä yhä

vähenevät ekologiset, taloudelliset ja sosiaaliset resurssit ja teknologinen kehitys nostavat PR:n merkitystä, mutta pakottavat sen myös tarkastelemaan vanhoja malleja uudella tavalla. He esittävät rajojen avartamista ja uusien pelikenttien avaamista PR:lle. Vanhasta alakohtaisesta jaottelusta (esim. political relations, investor relations) on siirryttävä tilannekohtaiseen, ongelma- ja prosessilähtöiseen jaotteluun (esim. change management, impression management). Samalla syntyy myös uusia PR:n osaamiskohteita esimerkiksi kulttuurin ja tieteen alalla. Merten & Nafroth kuitenkin huomauttavat, että kaikenlainen määrittely tulee olemaan yhä vaikeampaa. He esittävät kymmenen hypoteesia, miksi PR:n merkitys kasvaa tulevaisuudessa:

- 1) Kommunikaation merkitys kasvaa yleisesti (havaittavissa talouden, politiikan ja tieteen kentällä).
- 2) Totuuden korvaa kuvitteellisuus.
- 3) Kilpailu median huomiosta kasvaa.
- 4) Kaikki tunkeutuu medioihin (esim. ideat, persoonat jne.) ja erottelu näiden välillä vaikeutuu.
- 5) PR:n jaottelu muuttuu ongelmalähtöiseksi.
- 6) Globalisaatio vaatii enemmän PR:ää ja kalliimpaa PR:ää.
- 7) PR vaatii samanaikaisesti vahvempaa ja kyvykkäämpää kontrollointia, mikä tekee siitä tarkempaa, validimpaa ja kalliimpaa.
- 8) Kontrollointi näkyy pyrkimyksinä kehittää kyvykkäämpiä metodeja ja mittausmenetelmiä, jolloin PR vaatii enemmän kompetenssia ja samalla edesauttaa etiikan kehittymistä.
- 9) PR:n ymmärtäminen vaatii korkeampia eettisiä standardeja.
- 10) PR:n koulutusta seurataan tarkemmin.

Yhteiskunnan muutokset haastavat tarkastelemaan PR:ää yhä uusilla tavoilla. Motion & Weaver (2005) esittävät, kuinka tärkeää on sen toimintaympäristön analysoiminen, jossa PR toimii. Tällainen analysointi voi toimia pohjana PR:n kriittiselle tutkimukselle, jota Motion & Weaver pitävät tärkeänä. Tässä tutkimuksessa otetaan sama näkökulma PR:n tutkimiseen: toimintaympäristön muutokset luovat reunaehdoja PR:lle ja sen toteuttamiselle. PR:n tutkijoiden on ymmärrettävä, millaisia haasteita yhteiskunnan murros asettaa alalle. Yhteiskunnan murrosta on kuvattu erilaisilla käsitteillä. Näitä käsitteitä ovat mm. tietoyhteiskunta (*information society*, ks. Hearn 2004), jälkiteollinen yhteiskunta (*post-industrialism*, ks. Bell 1973), verkostoyhteiskunta (*network society*, ks. Castells 2000) ja postmoderni yhteiskunta (*postmodern society* ks. Borgman 1992, 2000). Ne painottavat eri asioita, mutta yhteistä niille on selkeä käsitys siitä, että elämme jatkuvan epävarmuuden ja muutoksen aikaa. Cova (1996) näkee postmodernin korostavan yksilöllisyyttä ja vapautumista modernin sosiaalisista siteistä. Yhteiskunnan fragmentoituminen on seurausta postmodernista individualismista.

Käsite postmoderni liittyy myös tähän tutkimukseen olennaisesti. Tässä työssä postmoderni käsitetään erityisesti yhteiskunnan murroksena, joka näkyy asenteissa ja arvoissa yhteiskunnan eri alueilla. Postmodernin teorian tavoitteena on itsestäänselvyyksien kyseenalaistaminen, kriittinen tutkimusote sekä ris-

tiriitaisuuksien paljastaminen samoin kuin tässä tutkimuksessa. Käsitteenä postmoderni on kuitenkin vaikea. Se on aika nuori käsite ja sitä käytetään vaihtelevasti. Sillä voidaan viitata mm. historialliseen aikakauteen tai yleisemmin filosofiseen suuntaukseen (Hassard 1993). Postmodernin käsitettä käydään läpi tarkemmin luvussa 3.

Terrén (2002) esittää, kuinka postmodernit asenteet haastavat perusajatukset koulutuksesta. Samoin tässä tutkimuksessa näytetään, kuinka nämä samat asenteet haastavat sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteet. Näkemykset sisäisestä viestinnästä ja PR:stä ovat myös sidoksissa modernin ajan teeseihin. Moderniin elämäntyyliin liittyvät asenteet työtä, politiikkaa ja kulttuuria kohtaan ja nämä asenteet ovat selvästi näkyvissä myös PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjoissa. Modernissa maailmankatsomuksessa oletetaan, että yksilö löytää omia tavoitteitaan tukevaa työtä, ottaa osaa ja vaikuttaa yhteisönsä asioihin sekä toimii valinnoissaan ja suhteissaan rationaalisten sääntöjen pohjalta (Terrén 2002, 162). Postmodernit asenteet haastavat ideaalin osallistuvasta kansalaisesta. Samalla ne haastavat myös ideaalin osallistuvasta työntekijästä. Terrén esittää viitekehysten postmodernien asenteiden analysointiin. Tätä viitekehystä käytetään soveltavin osin tässä tutkimuksessa analysoitaessa sisäisen viestinnän ja sisäisen PR:n tehtäviä ja tavoitteita. Taulukossa 1 esitetään Terrénin viitekehys lukuun ottamatta Terrénin esittämiä tehtäviä, jotka liittyvät koulutuksen uusimiseen.

TAULUKKO 1 Viitekehys postmodernien asenteiden analysoimiseen (Terrén 2002, 163), Suomennos S.J.

<b>Kenttä (field)</b>	<b>Toiminnot (main activities)</b>	<b>Postmodernit asenteet (postmodern attitudes)</b>
TALOUSELÄMÄ (economy)	Työ (work)	Lannistuminen ja epämotivaatio (discouragement and demotivation)
POLITIikka (politics)	Osallistuminen (participation)	Välinpitämättömyys ja apatia (indifference and apathy)
KULTTUURI (culture)	Tunteminen, tunnistaminen (recognition and identification)	Relativismi ja essentialismi (relativism and essentialism)

Ensimmäinen Terrénin (2002) esittämä postmodernien asenteiden kenttä on talouselämä ja sen toimintona erityisesti työ. Lannistuminen ja epämotivaatio liittyvät työelämässä tapahtuneisiin muutoksiin. Muutos ymmärretään katkokseksi, murrokseksi tai suureksi tapahtumaksi (Korvajärvi, Järvinen & Kinnunen 1990, 26). Kosonen (1998, 9-10) uskoi Suomessa ja muissakin pohjoismaisissa hyvinvointivaltioissa eletävän tällaisen muutoksen aikaa jo 90-luvun loppupuolella. Tämä hyvinvointiyhteiskunnan murros näyttäisi jatkuvan 2000-luvulla. Ahokas ja Kaivo-oja (2004, 14) listaavat Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen julkaisussaan suomalaisen tietoyhteiskunnan tulevia sosiaalisia trendejä seuraavasti:

- 1) *Elämän pirstoutuminen erilaisten projektien sarjaksi*  
Maailmasta tulee yhä enemmän projektilähtöinen. Tilanne jakaa sekä yksityi-

sen että työelämän useisiin osiin ja estää mahdollisuuden pitkäjänteiseen suunnitteluun.

- 2) *Koulutuksen merkityksen kasvamisen*  
Peruskoulutuksesta ja elämänpituisesta oppimisesta tulee yhä tärkeämpää. Tämä johtuu siitä, että taitovaatimukset työelämässä kasvavat ja ihmisten on omaksuttava elämässään useita eri urapolkuja.
- 3) *Liikkuvuus*  
Maahanmuutto ja maastamuutto lisääntyvät synnyttäen monikulttuurisuutta.
- 4) *Stressipohjaiset sairaudet lisääntyvät*  
Tehokkuusvaatimukset korostuvat sekä työelämässä että vapaa-ajalla. Tämä lisää stressipohjaisten sairauksien syntymistä ja johtaa burnoutin ja masennuksen yleistymiseen.
- 5) *Sosiaalinen eriarvoisuus*  
Sosiaalinen eriarvoisuus lisääntyy tulevaisuudessa. Tämä johtaa yhteiskunnan kahtiajakautumiseen: toisaalla ovat menestyvät, korkeapalkkaiset, korkeakoulutetut työntekijät ja toisaalla heikosti koulutetut, matalapalkkaiset työntekijät, jotka syrjäytyvät helposti.
- 6) *Joustavuus*  
Joustavuus lisääntyy sekä työelämässä että perhe-elämässä. Joustavuuden vaatimukset syntyvät lähinnä työnantajien tarpeesta.

Tämä elämän pirstoutuminen, pätkätöiden ja vuokratyövoiman lisääntyminen, jatkuva epävarmuus, joustamisen vaatimukset ja kvartaalitalouden paineet asettavat työntekijän tilanteeseen, jossa työidentiteetin rakentaminen ei onnistu moderneilla pelisäännöillä. Näistä seuraa Terrénin (2002) esittämä lannistuminen ja epämotivaatio. Leif Åbergin (1996) paljon käytetyssä sisäisen viestinnän pizzamallissa yhtenä tehtävänä on kiinnittäminen työyhteisöön ja työhön. Pizzamallissa käytetään vanhaa, enemmän alakohtaista jaottelua kuin Mertenin & Nafrothin (2005) kaipaamaa ongelmalähtöistä jaottelua. Kiinnittäminen on yksi tulosviestinnän toiminnoista, joka jakautuu työhön perehdyttämiseen ja organisaatioon perehdyttämiseen. Åberg (1996, 202) kirjoittaa:

”On jokaisen edun mukaista, että uusi tulokas työpaikalla oppii nopeasti työyhteisön pelisäännöt ja osaa toimia niiden mukaisesti... Toinen rinnakkainen käsite on indoktrinaatio, jolla tiedotusopissa tarkoitetaan oppiin tai aatteeseen saattamista.”

Ajatuksen juuret ovat selvästi modernissa ajassa. Sijaa kyseisen opin/aatteen kyseenalaistamiselle ei anneta vaan työntekijä opetetaan ulkoapäin vanhoille tavoille. Työntekijän ja työyhteisön oletetaan toimivan rationaalisilla pelisäännöillä. Ajatukseen on piilotettuna oletus siitä, että organisaation kannalta on parasta noudattaa vanhoja rutiineja ja saada uudet työntekijät nopeasti niihin sisälle. Tällä voidaan kuitenkin lamaanuttaa kriittinen potentiaali, joka toisaalta olisi hyväksi jatkuvaa uudistumista edellyttämässä toimintaympäristössä. Haasteena ovat myös Terrénin (2002) esittämät postmodernit asenteet työntekijän lannistumisesta ja epämotivaatiosta. Näiden voittaminen ei onnistu pelkällä perehdyttämällä. Åbergin esittämät ajatukset ovat hyvin funktionaalisia ja jäävät operatiiviselle tasolle. Toinen tarkastelua kaipaava tavoite on sitouttaminen, joka on lähellä kiinnittämisen käsitettä. Juholin (1999a, 116) esittää yhdeksi sisäisen viestinnän avaintulokseksi sitoutumisen ja motivaation. Myös Smythe

(1997) määrittelee sitoutumisen yhdeksi sisäisen viestinnän tavoitteeksi. Postmodernit asenteet epämotivaatiosta ja lannistumisesta haastavat sitouttamisen. Sitoutuminen työyhteisöön vaatii työntekijältä psykologista panosta, jota nykyisessä työelämän tilanteessa ei haluta antaa.

Terrénin (2002) esittämät postmodernit asenteet politiikan kohdalla liittyvät myös sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteisiin. Osallistuminen yhteisten asioiden hoitamiseen ja vaikuttamiseen väistyvät välinpitämättömyyden ja apatian vallitessa. Terrén (2002, 167) huomauttaa, etteivät nämä asenteet sinällään kyseenalaista demokratian ideaa, mutta käytännössä vaikuttavat sen toimimattomuuteen. Tämä sama välinpitämättömyys demokraattista päätöksentekoa kohtaan voidaan nähdä myös työpaikoilla. Tämän tutkimuksen empiria osoittaa, että kiinnostus yhteisiin asioihin ja vaikuttamiseen on ns. postmoderneilla työntekijöillä alhaisempi kuin muilla.

Grunig & Grunig (2002, 40) esittävät, että menestyvät PR-osastot harjoittavat symmetristä viestintää, jonka tavoitteena on tasapainottaa organisaation ja sen yleisön ristiriitaisia etuja. Grunig & Grunig myös toteavat, että kyseisten osastojen työntekijät ymmärtävät PR:n olevan dialogi ja että sen tarkoitus on selvittää konflikteja sekä rakentaa, ylläpitää ja kohentaa suhteita. Postmodernit asenteet, välinpitämättömyys ja apatia, haastavat myös nämä tavoitteet. Vaikuttamiseen ei uskota, johtoon ei luoteta ja välinpitämättömyys yhteisiä asioita kohtaan estää dialogin syntymisen. Toisaalta kvartaalitalous ajaa myös yritykset katsomaan vain omaa etuaan. Näin ollen konsensuksen tavoite romuttuu. Välinpitämättömyys ja apatia haastavat myös tavoitteet yhteisvastuusta ja sitoutumisesta.

Viimeinen postmodernien asenteiden kenttä on kulttuuri. Terrén (2002, 171) painottaa, etteivät muutokset rajoitu vain työn tai politiikan kenttään, vaan ulottuvat myös arvojen hämärtymiseen ja universaalisten totuuksien kyseenalaistamiseen. Mitään ei voida pitää enää itsestäänselvyyttenä. Relativismi on Terrénin mukaan seurausta moraalisen vallan kyseenalaistamisesta, koska siinä oletetaan, etteivät valintoja ohjaa universaalit, eettiset säännöt. Hyvää ja pahaa pidetään suhteellisina käsitteinä, jotka riippuvat olosuhteista. Kulttuurien sekoittuminen ja globalisaatio luovat tilaa relativismille. Terrén (2002, 172) huomauttaakin, etteivät ihmiset usko rationaalisen dialogin mahdollisuuksiin vähentää eri kulttuurien tulkintoja. Tämä asenne haastaa myös ideaalin symmetrisestä viestinnästä. Usko dialogiin on hävinnyt. Samoin myös sisäisen viestinnän tavoite organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistämisestä (ks. Juholin 1999a, 39) on kysymysten edessä. Kun arvomaailma hämärtyy ja monimuotoistuu, on yhteisten arvojen löytäminen vaikeaa. J. Grunig (1993, 168) esittää myös, että PR:n symmetrisen viestinnän malli on eettinen ja on yhteydessä organisaation menestymiseen. Tätä ajatusta kritisoi mm. Roper (2005). Hän kyseenalaistaa Grunigin kuvaaman prosessin etiikan, koska se usein tähtää kompromissin syntymiseen hiljentämällä kritiikin ja säilyttämällä aiemmat valtasuhteet. Näin ollen Grunigin kuvaama symmetrisen viestinnän prosessi ei todellisuudessa johdakaan avoimeen neuvotteluun. Yhteisymmärrys eettisestä toiminnasta on yhä vaikeampaa saavuttaa relativismin kukoistaessa. Relativismi asettaa uuteen valoon myös yhteisten eettisten ohjeistojen luomisen ja noudattamisen. PR:n alalla

näitä ovat mm. CERP:n *Code d'Athens* eli Ateenan koodeksi vuodelta 1965 ja *Code de Lisbonne* 1978 sekä PRSA:n (Public Relations Society of America) *Code of professional standards for the practice of Public Relations* vuodelta 1988. Näitä koodexseja ohjaa käsitys oikean ja väärän olemassaolosta. Vaikka yhteisten eettisten ohjeistojen laatiminen on tärkeää, relativismi haastaa PR:n ammattilaiset avoimeen keskusteluun koodexsien noudattamisesta sekä oikean ja väärän ymmärtämisestä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja työn rakenne

Tutkimuksen päätavoite on tarkastella kriittisesti sisäisen PR:n ja sisäisen viestinnän perusoletuksia nykyisestä toimintaympäristöstä käsin. Toissijaisena tavoitteena on selvittää, toteutuvatko tutkimuskirjallisuudessa esitetyt oletukset toimintaympäristön muuttumisesta. Tämä muutos liitetään tässä tutkimuksessa käsitteeseen postmoderni (ks. luku 3). Nämä tavoitteet pyritään saavuttamaan käymällä läpi kaksi eri polkua. Ensimmäinen polku johtaa sisäisen PR:n ja sisäisen viestinnän perusoletuksiin ja itsestään selviin ”uskonkappaleisiin”, jotka löytyvät PR:n ja viestinnän eri oppikirjoista. Tämän polun lopuksi piirretään näiden oppikirjojen kautta syntyvä kuva työntekijästä.

Toinen polku johtaa nykyisen toimintaympäristön ymmärtämiseen. Motionin ja Weaverin (2005) tavoin toimintaympäristön analysoinnin uskotaan antavan pohjan PR:n kriittiselle tutkimukselle. Polku alkaa tutustumalla postmoderniin teeseihin ja niiden asettamiin haasteisiin. Näiden teesien pohjalta piirretään toisenlainen kuva työntekijästä. Lisäksi polun varrella käydään läpi kaksi eri empiiristä tutkimusta, jotka tarkentavat postmodernia kuvaa työntekijästä. Ensimmäiselle on annettu nimi ”Tapaus TITU” ja siinä osoitetaan, kuinka postmodernit asenteet vaikuttavat viestintävajeiden kokemisen taustalla ja kuinka viestintäytyyväisyys liittyy välinpitämättömyyteen yhteisiä asioita kohtaan. Tapaus TITU on Jyväskylän yliopiston Tietotekniikan tutkimusinstituutin (TITU) työntekijöille tehty arvotutkimus. Arvotutkimusta edelsi viestintä- ja kanavavajeita mitannut sisäisen viestinnän tutkimus, jonka perusteella henkilöstö jaettiin erilaisiin ryhmiin vajeiden suhteen. Tuloksia syvennettiin haastattelujen avulla, joissa menetelmänä käytettiin laddering-tekniikkaa ja arvoketjuanalyysiä (ks. luku 4.3). Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, mitä arvoja viestintävajeiden taustalla esiintyy. Toiselle empiiriselle tutkimukselle on annettu nimi ”Tapaus kolme P” ja siinä osoitetaan, kuinka oletukset postmodernista organisaatiosta, postmodernista työntekijästä ja työelämän uudesta sopimuksesta toteutuvat kolmessa eri informaatioteknologian (IT) alan yrityksessä. Tästä kokonaisuudesta käytetään käsitettä P-organisaatio. P-organisaatio on tutkimusta varten konstruoitu käsite, joka sisältää oletukset organisaation postmoderniudesta, työntekijän postmoderniudesta sekä työelämän uudesta sopimuksesta. Kuvio 1 esittää P-organisaation käsitteen tarkemmin. Käsitteitä postmoderni organisaatio, postmoderni työntekijätyyppi ja työelämän uusi so-

pimus käsitellään tarkemmin luvussa 3. P-organisaatio -käsitteen konstruointia käsitellään luvussa 5.2.

P-ORGANISAATIO		
POSTMODERNI ORGANISAATIO  - matalahierarkisuus - informaatioteknologia - projektityö, tiimit - korostetaan luovuutta, innovatiivisuutta - asiakassuhteiden tärkeys - jatkuva muutos, epävarmuus	TYÖELÄMÄN UUSI SOPIMUS  Organisaatio tarjoaa korkean palkan, palkkion suorituksista ja työpaikan niin kauan kuin työn-tekijän taidot ovat tarpeellisia.  Työntekijä tarjoaa osaamisensa, kantaa vastuuta, sieittää epävarmuutta ja kehittää taitojansa. Organisaatiossa työskennellään niin kauan kuin se palvelee omia tarpeita.	POSTMODERNI TYÖNTEKIJÄTYYPPI (lyh. postmoderni työntekijä)  - yksilöllisyys - joustavuus - sitoutumattomuus - epävarmuuden sietäminen - itsensä kehittäminen - vastuun kantaminen, aloitteellisuus - hauskanpidon ja vapaa-ajan arvostus - teknologiasuuntautuneisuus - ei arvosta auktoriteetteja ja hierarkiaa

KUVIO 1 P-organisaatio ja siihen liittyvät alakäsitteet

Tapaus kolme P käsittää kolmessa IT-alan yrityksessä, Done Oyj:ssä, Sofor Oy:ssä ja Solagem Oy:ssä, suoritetun tutkimuksen, jossa lomakekyselyn avulla selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä organisaatiosta, näkemyksiä itsestä työntekijänä, odotuksia työnantajaa kohtaan sekä työntekijöiden näkemyksiä työnantajan odotuksista itseään kohtaan. Tutkimuksessa testattiin missä määrin organisaatiot täyttävät P-organisaation kriteerit. Kuvio 2 esittää Tapaus kolme P:n suorittamisen tarkemmin.

Tutkimuksen kohteena kolme IT-alan organisaatiota (Done Oyj, Sofor Oy, Solagem Oy)
Esitettyjen näkemysten testaaminen 1) Organisaation postmodernius 2) Työntekijän postmodernius 3) Työelämän uusi sopimus  Tutkimuskirjallisuuden sekä tapaus TITU:n perusteella (arvot) rakennettiin kyselylomake, jolla testattiin, löytyikö organisaatiosta tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä postmoderneja piirteitä organisaation, työntekijän ja työelämän sopimuksen suhteen.

KUVIO 2 Tapaus kolme P:n rakentuminen

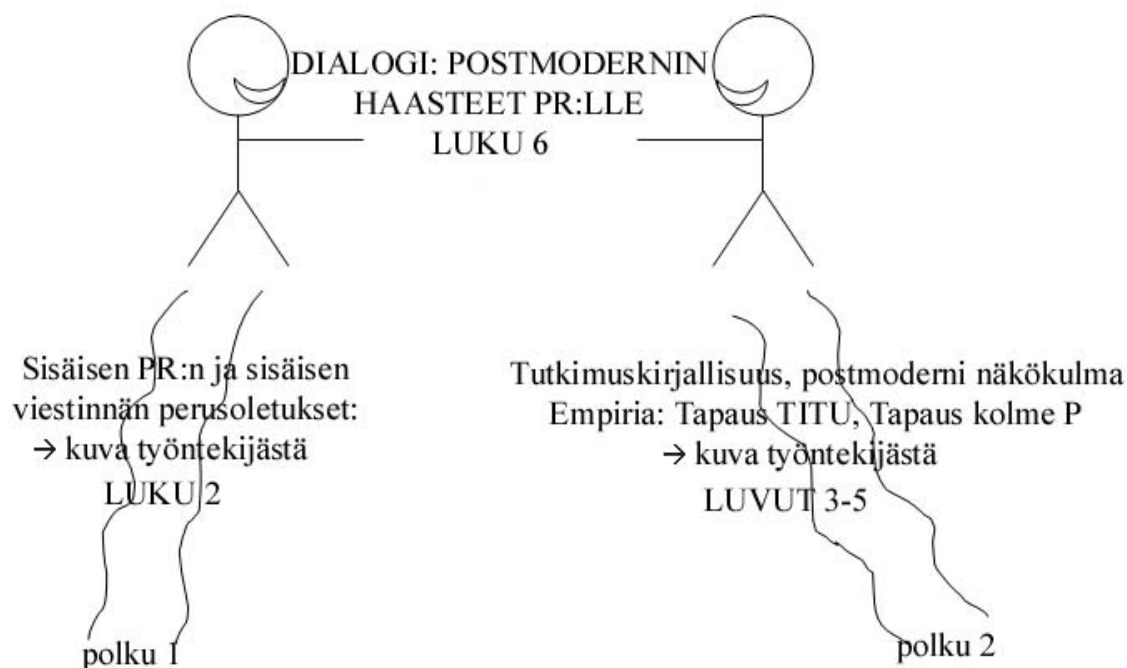
Lopulta nämä kaksi polkua johtavat samaan päätepisteeseen: piirretyt kuvat kohtaavat ja synnyttävät dialogin, jossa paljastetaan ristiriitaisuuksia, löydetään

uusia haasteita ja synnytetään uusia ajatuksia sisäisen PR:n ja sisäisen viestinnän tavoitteista ja tehtävistä. Lopuksi paljastetaan kymmenen teesiä, jotka toimivat postmodernin haasteina PR:lle.

Työn varsinaiset tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millaisen kuvan työntekijästä PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjat luovat?
- 2) Miten postmodernin teesit toteutuvat suomalaisissa informaatioteknologian alan organisaatioissa ja millaisen kuvan työntekijästä ne luovat?
- 3) Miten postmoderni haastaa sisäisen PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjoissa esitetyt tehtävät ja tavoitteet?

Työ rakentuu edellä esitettyjen polkujen mukaan. Ensimmäisessä polussa tarkastellaan sisäisen PR:n ja sisäisen viestinnän peruskäsitteitä luvussa 2. Toinen polku alkaa luvusta 3, jossa käsitellään postmoderneja teesejä ja toimintaympäristön muutoksia tutkimuskirjallisuuden perusteella. Tämä polku jatkuu luvuissa 4-5, joissa käydään läpi kaksi empiiristä tutkimusta, Tapaus TITU ja Tapaus kolme P. Lopuksi polut johtavat yhteen luvussa 6, jossa piirretyt kuvat käyvät dialogia ja synnyttävät postmodernin haasteet PR:lle. Kuvio 3 hahmottaa työn rakennetta.



KUVIO 3 Työn rakenne



## 2 AKTIIVISTA DIALOGIA – PR:N JA SISÄISEN VIESTINNÄN OPPIKIRJOJEN LUOMA KUVA TYÖNTEKIJÄSTÄ

### 2.1 PR:n kehittyminen funktionaaliseen näkökulmasta suhteiden vaalimiseen

“Public relations is the art and social science of analysing trends, predicting their consequences, counselling organisation leaders and implementing planned programmes of action which will serve both the organisation’s and the public interest” (Wilcox, Ault & Agee 1992, 6).

Edellinen määritelmä on peräisin vuodelta 1978 ja se muodostettiin PR:n edustajien maailmanlaajuisessa Meksikon kokouksessa. Åberg (1993, 308) on suomentanut kokouksen määritelmän. Hän käyttää käsitettä suhdetoiminta: Suhdetoiminnan tehtävänä on ympäristötrendien erittely, näiden seurausten ennustaminen, työyhteisön johdon neuvonta sekä suunniteltujen toimintaohjeiden toteutus siten, että palvellaan sekä työyhteisön etua että yhteistä etua. Myös IPR (The Institute of Public Relations) on esittänyt määritelmänsä v. 1987:

“Public relations is the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and understanding between an organisation and its publics” (Theaker 2001, 4).

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

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

Edellä esitetyistä määritelmistä voi poimia muutamia pääkohtia. Ensinnäkin PR nähdään toiminnaksi, jolla on tavoitteita. Nämä tavoitteet liittyvät suhteiden hoitamiseen organisaation ja sen eri yleisöjen (sidosryhmien) välillä. Suhteiden hoitamisessa painotetaan molemminpuolista ymmärrystä ja hyvää tahtoa. Onkin huomattava, että määritelmistä on luettavissa eettinen ulottuvuus ja PR halutaan erottaa manipulaatiosta ja propagandasta. Tämä hyväntahtoisuuden edistäminen ei suoranaisesti useinkaan näy yritysten toiminnassa. Määritelmiä voisikin kritisoida niiden idealistisesta luonteesta. Ne kuvaavat mitä PR:n tulisi olla, mutta jättävät puuttumatta siihen, mitä se todellisuudessa on. Suomessa on käytetty myös termiä suhdetoiminta (Åberg 1993, Vuokko 1993, Lehtonen 1998a), vaikka sen 80-luvulla on yleisesti korvannut käsite viestintä (Lehtonen 2004). Vuokko (1993, 66) määrittelee suhdetoiminnan seuraavasti käyttäen IPR:n määritelmää:

”Suhdetoiminta (public relations, PR) on luonteeltaan jatkuvaa ja määrätietoista toimintaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan ja säilyttämään niiden sidosryhmien ymmärtämys ja tuki, joista ollaan riippuvaisia ja/tai kiinnostuneita. Lyhyesti sanottuna suhdetoiminta on siis tapa luoda goodwilliä yritykselle.”

Lehtonen (1998) taas määrittelee suhdetoiminnan seuraavasti:

”Organisaatioiden suhdetoiminta eli julkisuustyö on organisaation tavoitteellista, suunniteltua ja jatkuvaa toimintaa, joka pyrkii aikaansaamaan ja ylläpitämään organisaation ja sen yleisöjen välistä yhteisymmärrystä ja luottamusta. PR:n tehtävänä on solmia ja ylläpitää hyötysuhteita.”

Myös näissä määritelmissä korostetaan yhteisymmärryksen ja luottamuksen syntymistä. Samalla niihin liittyy oletus, että organisaation yleisöt ovat jollakin tavalla aktiivisia osapuolia dialogissa. Postmodernit välinpitämättömyyden ja apatian asenteet (Terrén 2002) haastavat tarkastelemaan PR:n toimintoja uudesta näkökulmasta.

Botan & Taylor (2004) ovat analysoineet PR:n kehittymistä 80-luvulta 2000-luvulle. He esittävät PR:n kehittyneen funktionaalista (functional) näkökulmasta organisaation ja yleisön suhteita painottavaksi (cocreational communication activity) toiminnaksi. Funktionaalinen näkökulma painottaa suhteiden ja viestinnän näkemistä keinona saavuttaa organisaation päämääriä. Kiinnostus on viestinnän tekniikassa sekä organisaation strategisten viestien muodostamisessa. PR nähdään välineenä ja tutkimus on talouselämälähtöistä. Yleisön ja organisaation suhteita painottava näkökulma taas näkee yleisön aktiivisena viestijänä, joka osallistuu merkitysten luomiseen. Organisaation ja yleisön välinen suhde nähdään itseisarvona ja tutkimuksen tavoitteena on tämän suhteen yhä parempi ymmärtäminen. Suhteiden tärkeys ei muodostu ainoastaan organisaation päämäärien perusteella vaan yleisö nähdään kumppanina. Tiivistetysti funktionaalinen näkökulma arvostaa organisaatiota ja sen päämääriä, suhteita painottava näkökulma arvostaa organisaation ja yleisön välistä vuorovaikutussuhdetta. Botanin ja Taylorin mukaan Pearsonin (1989) esittelemä dialogin malli avasi uuden ajanjakson PR:n historiassa. Pearson painotti

dialogin merkitystä monologisten toimenpiteiden korvaajana. Samaa ideaa on jatkanut J. Grunig (1992) esittäessään symmetrisen viestinnän mallin organisaatioon menestymiseen vaikuttavana tekijänä. Botan & Taylor huomauttavat, että J. Grunigin ajatukset ovat hallinneet PR:n kenttää 2000-luvulle saakka. He toteavat:

”We see the period extending from roughly the late 1980s to the early 2000s as dominated by Grunig’s symmetric perspective. We expect the period starting in the early 2000s and extending into the next decade to be characterized by a paradigm struggle away from symmetrical research.” (Botan & Taylor 2004, 659.)

Botanin ja Taylorin tapa polarisoida PR:n näkemykset suhteita painottavaan ja funktionaaliseen näkökulmaan on yksi monien joukossa. Viestinnän tutkimuksessa on myös perinteisesti erotettu kaksi koulukuntaa: prosessikoulukunta ja semioottinen koulukunta (Fiske 1992). Prosessikoulukunta tutkii sanomien siirtoa ja niihin liittyviä vaikutuksia. Viestinnän prosessi on tärkeämpi kuin sisältö. Semioottinen koulukunta tutkii sanomia ja tekstejä sekä niiden tuottamia merkityksiä vuorovaikutustilanteissa. Botanin ja Taylorin mainitsemaan funktionaaliseen näkökulmaan voi toisaalta liittää myös positivistisen viestintäkäsityksen ja traditionaalis-funktionaalisen 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 Juholin (1999b, 57-58) kutsuu traditionaalis-funktionaaliseksi paradigmaksi. Vaikka Botan & Taylor näkevät Grunigin ajatusten liittyvän enemmän suhteita painottavaan näkökulmaan, ovat ne toisaalta hyviä esimerkkejä Juholinin mainitsemasta traditionaalis-funktionaalista paradigmasta. Grunigin paljon luetut teokset *Excellence in Public Relations and Communication Management* (Grunig 1992) ja *Manager’s Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management* (Dozier, Grunig & Grunig 1995) näkevät viestinnän johtamisen välineenä ja viestinnästä vastaavan osallisuutta päättävän koalition jäsenenä pidetään ehdottoman tärkeänä. Viestintää on suunniteltava strategisesti ja pyrittävä mitattaviin taloudellisiin tuloksiin. Johdon päämääriä pidetään annettuina ja oikeutettuina. Tämä traditionaalis-funktionaalinen näkökulma on edelleen vallitseva Pohjois-Amerikassa (Deetz 2001; Hatch 1997) ja useimmissa länsimaissa.

Vaikka monet tutkijat (esim. Botan & Taylor 2004; Holtzhausen 2000; Merten & Nafroth 2005) vaativat PR:n kentälle uusia näkökulmia, painottavat Grunig & Grunig (2002) Juholinin (1999b) kuvaaman traditionaalis-funktionaalisen näkökulman omaksumista PR:n opetuksessa vielä 2000-luvulla. Heidän mukaansa PR on nähtävä johtamisen välineenä, sillä on oltava strateginen rooli, PR:ää on johdettava mitattavain tuloksin ja kaksisuuntaista symmetristä viestintää on painotettava organisaation menestymisen tekijänä. Holtzhausenin (2000) haasteet (ks. s. 13-14) tuntuvat hyvin ajankohtaisilta. PR tarvitsee uusia post-moderneja suuntauksia, joissa traditionaalis-funktionaalinen näkökulma korvataan kriittisellä analyysillä. Vanhat ajatusmallit on kyseenalaistettava (esim.

symmetrisen viestinnän legitimaatio, johtamisen funktio) ja löydettävä uusia. Yksi PR:n luetuimmista julkaisuista *Journal of Public Relations Research* omistikin vuonna 2000 numeron kriittisestä näkökulmasta (mm. postmoderni, naistutkimus) kirjoitetuille artikkeleille (ks. Toth & Pavlik 2000). Vaatimus PR:n uudistumiselle uudella vuosituhannella on olemassa.

Koska Grunigin ajatuksista on paljon keskustelu PR:n tutkijoiden ja ammattilaisten keskuudessa, on niitä syytä tarkastella lähemmin. Grunig ja Hunt (1984) ovat jakaneet PR:n toteuttamisen neljään malliin, jotka ovat julkisuustoiminta (press agency/publicity model), tiedottaminen (public information model), epäsymmetrinen viestintä (two-way asymmetrical model) ja symmetrinen viestintä (two-way symmetrical model). Julkisuustoiminta viittaa organisaatiolle suotuisan julkisuuden tavoitteluun keinolla millä hyvänsä. Siihen liittyy yleensä negatiivinen sävy, koska totuudella ei aina ole tekemistä julkisuuden saamisen kanssa. Sanonta "there's no such thing as bad publicity" liitetään usein tähän malliin. 1900-luvun alkupuolella esitettiin uusi ajatus PR:n toteuttamisesta. Siinä oli tärkeää ihmisten informoiminen totuudenmukaisesti. Tätä mallia Grunig ja Hunt kutsuvat nimellä Public information model (suom. tiedottaminen). Tavoitteena ei ole yleisön mielipiteiden muuttaminen tai vaikuttaminen. Omasta toiminnasta halutaan informoida, mutta viestintä on yksisuuntaista. Molemmat mallit, julkisuustoiminta ja tiedottaminen, ovat yksisuuntaisia malleja. Palautteen saaminen ja sitä kautta ajatus interaktiivisesta, kaksisuuntaisesta viestinnästä nousi esille ensimmäisen maailmansodan aikoihin. Mallin nimi on epäsymmetrinen viestintä (Two-way asymmetric PR) ja sillä viitataan erityisesti persuaasioon ja mielipiteisiin vaikuttamiseen. Tavoitteena on omien tavoitteiden toteuttaminen käyttämällä kaksisuuntaista viestintää. Pahimmassa tapauksessa puhutaan manipulaatiosta ja propagandasta, mutta myös positiivisesta vaikuttamisesta. Tällöin on kysymys esimerkiksi erilaisista terveystkampanjoista, joilla pyritään muuttamaan yleisön epäterveellisiä käyttäytymismalleja. Viimeinen malli, symmetrinen viestintä (Two-way symmetric PR) kuvaa aktiivista, samanarvoista dialogia organisaation ja sen yleisöjen välillä. Pyrkimyksenä on molempien osapuolten ymmärtäminen ja organisaatiokin on valmis tekemään kompromisseja ja muuttamaan toimintaansa, jos konsensus sitä vaatii. PR:n ammattilainen voi toimia välittäjänä organisaation ja yleisön välillä. Sekä epäsymmetrinen että symmetrinen viestintä ovat malleina kaksisuuntaisia ja tutkimusta käytetään strategisen suunnittelun tukena. Dozier, Grunig & Grunig (1995) esittivät myöhemmin myös PR-toiminnan viidennen mallin. Mallin nimi on mixed-motive -model ja siinä on yhdistetty epäsymmetrisen viestinnän muodot pitkän tähtäimen symmetrisen viestinnän tavoitteisiin.

Grunig on ollut mukana tutkimassa organisaation menestymisen ja PR:n suhdetta (esim. Grunig 1992). Hän uskoo PR:n "suuren teorian" olemassaoloon ja nostaa siihen liittyen kolme tekijää esille: 1) malleista symmetrinen viestintä on yhteydessä organisaation menestymiseen ja on samalla eettinen, 2) voimasuhteilla on merkitystä menestymiseen: PR:n ammattilaisella on oltava valtaa vaikuttaa organisaation päätöksiin joko epävirallisesti tai virallisesti sekä 3) integroimalla näkemykset strategisesta päätöksenteosta, organisaatorakenteesta, PR:n johtamisfunktiosta, symmetrisestä viestinnästä ja erilaisuudesta (diver-

sity, erityisesti naistutkimuksen näkökulma, ks. Grunig 1993, 169) ymmärretään paremmin yhteys organisaation menestymisen ja PR:n välillä (Grunig 1993).

Grunig (1993, 165) painottaa, että PR on ymmärrettävä symmetrisen dialogin prosessina. Symmetrisen viestinnän malli on saanut kuitenkin osakseen paljon kritiikkiä ja se asettuu työelämän muutoksissa haasteiden eteen. Perusoletuksia mallissa näyttäisi olevan kolme: 1) samanarvoinen dialogi on mahdollinen, 2) konsensus on tavoiteltavaa ja kompromissit johtavat menestymiseen, 3) yleisöllä ja organisaatiolla on kiinnostus ja halu dialogiin. Jos tarkastellaan symmetristä viestintää henkilöstöön nähden, ensimmäinen oletus samanarvoisen dialogin mahdollisuudesta on syytä kyseenalaistaa. Suomi maailmantaloudessa -selvityksen loppuraportissa "Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi" (2004) pohditaan Suomen mahdollisuuksia pärjätä kansainvälisessä kilpailussa. Tämä ns. globalisaatiotyöryhmä ehdottaa mm. joustavien työaikajärjestelmien soveltamista, työvoiman vuokrauspalveluiden kehittämistä yrityksen joustamisen näkökulmasta sekä osa-aikaisten työsuhteiden käyttömahdollisuuksien lisäämistä. Vaatimukset työelämän muutokseen lähtevät yritysten tarpeista ja kilpailun paineista. Näissä paineissa henkilöstö on resurssi, jota kasvatetaan ja vähennetään kilpailun tarpeen mukaan. Samanarvoinen dialogi tällaisen joustavan työvoiman ja työnantajan kesken on hyvin haasteellinen. Organisaatioiden on mukauduttava kilpailuun, jolloin konsensuksen saavuttaminen henkilöstöasioissa jää toisarvoiseksi.

Toinen oletus konsensuksen tavoiteltavuudesta sekä kompromissien tärkeydestä on myös kyseenalainen. On syytä todeta, että käsitteinä kompromissi ja konsensus voidaan erottaa toisistaan. Kettusen (2004, 293) mukaan kompromississa osapuolet tunnustavat erilaiset näkemyksensä, eikä prosessi sinänsä pyri poistamaan niitä. Konsensuksessa taas osapuolet sitoutuvat edeltä käsin yhteiseen etuun ja prosessissa vain sitä tukevat näkemykset otetaan huomioon. Toisin sanoen konsensuksen tavoittelu sulkee pois sellaiset ideat ja näkemykset, jotka eivät tue yhteisen päämäärän saavuttamista. Mörä (2000) arvosteleeekin myyttiä yksimielisyyden voimasta. Hän toteaa, että yksimielisyyttä korostavat viestit saattavat aidon harmonian tilalta johtaakin kahtia jakautuvaan organisaatiokulttuuriin. Kulttuuri jakautuu tällöin näkyvään ja piiloiseen: avoimet konfliktit estetään, mutta pinnan alla tyytymättömyys ja epäluulo kasvavat. Mörä tuokin esille luovan kaaoksen merkityksen organisaation menestymiseen. Tällöin konsensuksen tavoittelu ja kompromissit voivat olla menestymisen esteenä, koska ne hiljentävät kriittisen äänen ja erimielisyyden. Aula (1999, 241) toteaa, että organisaatio jähmettyy paikoilleen, jos kukaan ei voi tai halua kyseenalaistaa vallitsevaa viisautta. Holzhausen (2000) arvostelee myös symmetrisen viestinnän ihannetta ja vaatii, että symmetria olisi määriteltävä dissensusiksi. Hän viittaa postmodernismiin dissensuksen ja epäsymmetrian legitimoijana. Samoin kuin Roper (2005), Holzhausen uskoo kompromissien tavoittelun johtavan vääränlaiseen konsensukseen.

Kolmas symmetriseen viestintään liittyvä oletus osapuolten kiinnostuksesta ja halusta dialogiin asettuu myös epäsuotuisaan valoon Terrénin (2002) kuvaamien postmodernien asenteiden vallitessa: välinpitämättömyys ja apatia eivät rohkaise henkilöstöä dialogiin, eikä vaikuttamisen mahdollisuuteen enää

uskota. Sennett (2002) puhuu työelämän uudesta järjestyksestä, joka taivuttaa ihmistä muutokseen. Hän uskoo ihmisen kadottavan jatkuvuuden tunteen muutoksen keskellä, mikä saattaa johtaa myös vieraantumiseen ja oman identiteetin murenemiseen. Siltala (2004) on myös kritisoinut työelämän muutosta ja puhuu työelämän huonontumisen lyhyestä historiasta. Siltala käsittelee toisen maailmansodan jälkeisten omistettujen työpaikkojen muuttumista markkinaehtoisiksi suoritteiksi. Toiset kärsivät työn paljoudesta ja toiset sen puutteesta. Työntekijöiden on koko ajan kehityttävä ja oltava enemmän, jolloin stressi, uupumus ja masennus saavat yhä enemmän tilaa. Tämä antaa sijaa Terrénin kuvaamalle apatialle ja välinpitämättömyydelle vähentäen työntekijöiden kiinnostusta ja halua dialogiin.

Yhteenvetona tarkasteltaessa PR:n yleisiä määritelmiä sekä suhteita painottavan näkökulman ajatuksia, näyttäisi kuva työntekijästä (osana organisaation yleisöä) piirtyvän seuraavalla tavalla:

- 1) Työntekijä on aktiivinen organisaation suhteen.
- 2) Työntekijä on halukas dialogiin ja kiinnostunut siitä.
- 3) Suhteiden vaaliminen on yhteydessä organisaation menestymiseen ja työntekijä on tällöin arvokkaassa asemassa.
- 4) Työntekijän ja organisaation on suhteissaan pyrittävä konsensukseen.
- 5) Työntekijän ja organisaation yhteinen etu on mahdollista ja tavoiteltavaa.

Nämä oletukset ovat ristiriidassa tarkasteltaessa postmoderneja asenteita ja työelämän muutosta. Niiden valossa työntekijä kuvataan mieluummin välinpitämättömäksi organisaation suhteen, apaattiseksi osallistumaan dialogiin sekä siirrettävänä resurssina ja joustavana työvoimana, jolloin hänellä ei ole itseisarvoa suhteessa organisaatioon. Konsensukseen pyrkiminen kyseenalaistetaan ja työntekijän ja organisaation edut ovat useimmiten ristiriidassa keskenään.

## 2.2 Sisäinen viestintä ja dialogin taakka

PR painottaa yleisön merkitystä. Yksi organisaation tärkeimmistä yleisöistä eli sidosryhmistä on sen henkilöstö. Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin tarkastelemaan PR:ää suhteessa henkilöstöön. Usein käytetään myös nimitystä sisäinen viestintä (internal communication), jonka nähdään olevan yksi PR:n osa-alue (esim. Theaker 2001).

Mitä sisäinen viestintä sitten on? Sen määrittely ei ole helppo tehtävä, koska sisäistä viestintää käsitellään eri alojen sisällä hieman eri käsitteillä. Näistä esimerkkejä ovat mm. employee communication (Argenti 1998), organisational communication (Grunig 1992) ja corporate/business communication (Kitchen 1997; Oliver 1997). Esimerkiksi käsite organisational communication on perinteisesti tarkoittanut viestintää organisaatioiden *sisällä* (Zorn 2002). Opiaineessa on keskitytty organisaatioiden sisäisiin prosesseihin kuten sosialisointumiseen, tiedonkulkuun, esimies-alais- ja työtoveri -viestintään, johtajuuteen ja

päätöksentekoon. Myöhemmin aineen opetukseen on lisätty myös organisaa-  
tioilmasto ja -kulttuuri sekä valtasuhteet ja identiteetti. (Zorn 2002).

Suomen kielessä yhteisöviestinnällä tarkoitetaan yrityksen viestintää niin  
ulkoisten kuin sisäisten sidosryhmien kanssa. Yhteisöviestintä onkin jaettu pe-  
rinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, vaikka nykyään ero on hämärtynyt  
ja viestintä on enemmän integroitua. Lehtonen (1998) määrittelee sisäisen vies-  
tinnän seuraavasti:

"Työyhteisön sisäinen viestintä käsittää kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuk-  
sen, mitä tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä.  
Esimiesten ja alaisten välistä kommunikointia nimitetään usein myös johtamisvies-  
tinnäksi. Sisäisen viestinnän käsite on kaikkiaan laajempi kuin käsite sisäinen tiedot-  
taminen."

Juholin (1999a, 79-80) on tutkinut sisäisen viestinnän keskeisiä ulottuvuuksia,  
jotka avaavat myös sisäisen viestinnän käsitettä. Nämä sisäisen viestinnän kes-  
keiset ulottuvuudet ovat johdon viestintä koko organisaatiota koskevasta asiois-  
ta, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä, vaikut-  
taminen omaan työhön ja kehittymiseen, ammattimainen viestintä eli viestintä-  
järjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen sekä materiaaliset edut. Sisäisellä  
viestinnällä on nähty olevan sekä operatiivisia että strategisia tehtäviä. Strate-  
gisten tehtävien näkökulmasta sisäisen viestintä on Lehtosen (2003) mukaan:

- yhteisön sisäistä suhdetoimintaa (PR), jolla johto pyrkii luomaan ja ylläpitämään  
luottamuksellisia suhteita eri henkilöstöryhmiin,
- organisaation mission, toiminta-ajatuksen, arvojen sekä asiakaspalvelussa ja suhde-  
toiminnassa noudatettavien periaatteiden saattamista kaikkien organisaatiossa toi-  
mivien tietoon,
- organisaation myönteisen yhteisöidentiteetin rakentamista ja työhön, sen laatuun ja  
toiminnan tuloksellisuuteen liittyvien myönteisten arvojen vahvistamista sekä
- työyhteisön henkilösuhteiden ylläpitämistä ja kehittämistä, konfliktien hoitamista ja  
niiden ehkäisemistä ja siten myönteisen työilmapiirin kehittämistä ja vahvistamista.

Juholin, Malkavaara ja Tukiainen (2002) tiivistävät sisäisen viestinnän tehtävät  
kolmeen perustehtävään. Ensimmäinen tehtävä on organisaatiokulttuurin ja yhti-  
teisöllisyyden synnyttäminen ja ylläpitäminen viestinnän avulla. Sisäisen vies-  
tinnän tehtävänä voi olla nykyisen organisaatiokulttuurin vahvistaminen tai  
uuden luominen. Viestintä on mukana organisaation kaikessa toiminnassa. Sen  
avulla myös luodaan avointa tai torjuvaa organisaatioilmastoa. Toiseksi viestin-  
tä on johtamista ja toiminnan tukemista, joka luo edellytyksiä yhteisön jäsenten  
motivoitumiselle, sitoutumiselle ja hyvinvoinnille sekä muokkaa sisäistä yhteis-  
ökuva. Viimeisenä tehtävänä Juholin ym. mainitsevat informoinnin sekä tie-  
tokantojen ja tietojärjestelmien ylläpidon ja käytön, joista ensimmäinen palvelee  
jatkuvan tiedon tuottamisen ja välittämisen tarkoitusta ja toinen taustatiedon  
tuottamista ja ajantasaistamista. Puhutaan myös tietämyksen hallinnasta ja or-  
ganisaatiomuistista. Alueeseen sisältyy myös organisaation systemaattinen ja  
jatkuva tiedottaminen.

Sisäisellä viestinnällä ja PR:llä on perinteisesti nähty olevan vahva strateginen merkitys. Grunig (mm. 1992, 1993, 2002) painottaa viestinnän ammattilaisen osallistumista päättävään koalitioon, Hämäläinen & Maula (2004) korostavat strategiaviestintää ja Åberg (1997) on kehittänyt leijan strategisen johtamisen ja viestinnän metaforana. Vahva usko sisäisen viestinnän vaikutuksesta sitoutumiseen ja motivaatioon näkyy myös edellä kuvatuissa tehtävissä. Hämäläinen & Maula (2004, 31) kirjoittavat strategiaviestinnästä:

”Strategiaviestinnällä voidaan vaikuttaa kunkin oman työn merkityksen ymmärtämiseen, strategian hyväksymiseen ja siihen sitoutumiseen sekä strategian soveltamiseen käytännön työssä...Yhteinen ymmärrys organisaation tavoitteista ja sitoutunut henkilöstö luovat myönteistä työilmapiiriä.”

Hämäläinen & Maula myös uskovat, että henkilöstö odottaa saavansa tietoa koko työyhteisöä koskevista asioista sekä korostavat yhteyttä viestinnän ja työtyytyväisyyden sekä organisaation tehokkuuden välillä. Ajatukset kuulostavat sinällään järkeviltä ja totuudenmukaisilta. On kuitenkin syytä avata näitä olettamuksia syvemmällä tasolla.

Hämäläisen & Maulan julkilausumassa voi nähdä muutamia perusoletuksia: 1) viestinnällä on tarkoitus vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen, 2) yhteisen ymmärryksen saavuttaminen on tärkeää, 3) henkilökunnan sitoutuminen on tavoiteltavaa, 4) henkilöstö on kiinnostunut organisaation yleisistä asioista ja 5) viestinnällä on merkitystä henkilökunnan työtyytyväisyyteen ja tehokkuuteen.

Viestinnällä vaikuttaminen on yksi PR:n perinteisistä muodoista. Vaikka symmetrisen viestinnän ideaali on ollut pitkään vallalla, näkyy Hämäläisen ja Maulan ajatuksissa kuitenkin halu vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen siten, että ne parhaiten tukevat organisaation menestystä. Perusajatus tasa-arvoisesta vuorovaikutuksesta ei välttämättä toteudu. Organisaation tavoitteet ylittävät aina tärkeysjärjestyksessä työntekijän tavoitteet. Sinällään tämä edustaa realistista ajattelua.

Toiseksi Hämäläinen ja Maula painottavat yhteisen ymmärryksen saavuttamista. Tämä konsensukseen pyrkiminen on myös vanha ajatus PR:n teorioista ja sen kritiikkiä esitettiin jo aiemmassa luvussa. Näyttää siltä, että uudet ajatukset kaaoksen ja kriittisyyden hyödyntämisestä eivät kuitenkaan ole siirtyneet viestinnän oppikirjoihin vaan yhä painotetaan yhteisymmärryksen saavuttamista. Samaan aiheeseen liittyy myös kolmas oletus henkilökunnan sitoutumisen tärkeydestä. Työelämän muutoksessa sitoutumisen mallit muuttuvat. Tämän tutkimuksen empiria osoittaa, etteivät työntekijät sitoudu välttämättä organisaatioon vaan oman itsensä kehittämiseen. Työvoiman joustavuuden vaatimus ei myöskään kannusta työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon. Vaatimus sitoutumisesta on toisaalta vanhanaikainen myös organisaation näkökulmasta. Hamel (2001) käyttää käsitettä avoimet kykymarkkinat. Yritysten on houkuteltava jatkuvasti uusia kykyjä pärjätäkseen kilpailussa – henkilöstön on yrityksen kannalta uudistuttava tasaisin väliajoin. Ahokas & Kaivo-oja (2004, 4) uskovat, että sosiaalinen pääoma, tietopääoma ja hiljainen tieto nousevat tär-



keiksi kilpailutekijöiksi. Kansalaisten on saatava korkeatasoinen peruskoulutus menestyäkseen työmarkkinoilla, jossa työurat perustuvat erilaisiin projekteihin. Yritysten menestyminen riippuu työntekijöiden taidoista, jolloin elämänkestävistä oppimisesta on tullut avaintekijä kilpailussa. Yritysten on houkuteltava markkinatilanteen edellyttämiä taitoja yritykseen. Työntekijän kannalta tämä tarkoittaa jatkuvaa itsensä kehittämistä ja edellyttää usein monipuolisen työuran luomista. Sitoutumisen murros näkyy muuallakin kuin työelämässä. Ydinperheen myytti on pirstaloitunut, vaihtoehtoperheet ja jatkuva yksilöllisyyden korostaminen ovat korvanneet perinteisen yhteisöllisyyden. Laura Oswald (2003) nimeää uusiksi trendeiksi perheen fragmentoitumisen sosiaalisena yksikkönä ja sukulaisuuteen perustuvan yhteiskunnan hajoamisen. Kuluttajakäyttäytymisessä on unohdettu perheen "me-henki", mikä näkyy markkinointiviestinnän kohdistamisessa perheen yksilöiden eri tarpeisiin ja jopa elämäntyyliin. Organisaatioiden kohdalla vanhanaikaisen "me-hengen" syntyminen on myös vaikeaa, mikä vaikuttaa myös sitoutumiseen.

Neljäs oletus siitä, että henkilöstö olisi kiinnostunut organisaation yleisistä asioista, on kyseenalainen. Työmarkkinoiden muutos (joustava työvoima, projektityöt, määräaikaisten työsuhteet) ajavat yksilön pitämään huolta lähinnä omasta kehittymisestään ja omista työasioistaan. Yhteiset asiat eivät kiinnosta samalla tavalla, koska kosketuspinta omaan työhön jää epäselväksi. Terrénin (2002) esittämät postmodernit asenteet välinpitämättömyydestä kyseenalaistavat myös henkilöstön kiinnostuksen yleisiin asioihin. Myös Battistelli (1997) uskoo individualististen motiivien ja narsististen asenteiden nousuun. Nämä asenteet eivät tue kiinnostusta yhteisiä asioita kohtaan, ellei työntekijä näe niitä henkilökohtaisia motiivejaan tukeviksi.

Viimeinen oletus viestinnän yhteydestä työtyytyväisyyteen sekä tehokkuuteen on mielenkiintoinen. Goris, Pettit & Vaught (2002) ovat tutkineet viestinnän välillistä vaikutusta työtyytyväisyyteen ja tehokkuuteen. He toteavat, että viestinnän vaikutusta näihin on tutkittu hyvin vähän ja mallit ovat olleet lähinnä teoreettisia. Goris ym. muodostivat neljä hypoteesia:

- 1) Informaation tarkkuudella (oikean tiedon saannilla) on välillinen vaikutus työsuoritukseen.
- 2) Informaation tarkkuudella (oikean tiedon saannilla) on välillinen vaikutus työtyytyväisyyteen.
- 3) Tietovajeella (halu saada enemmän tietoa) on välillinen vaikutus työsuoritukseen.
- 4) Positiivisella tietovajeella (saa enemmän tietoa kuin haluaa) on välillinen vaikutus työtyytyväisyyteen.

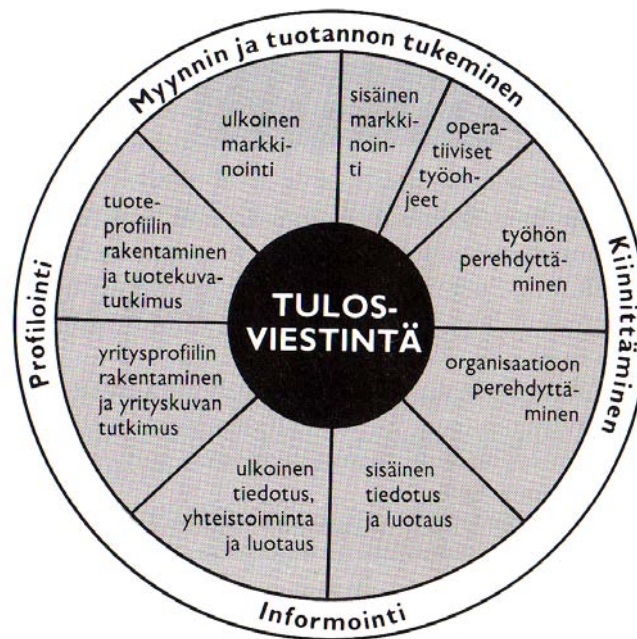
Mikään näistä hypoteeseista ei saanut tukea tutkimushavainnoista. Goris ym. toteavatkin, että viestinnälliset toimenpiteet voivat jopa haitata työsuoritusta tilanteissa, joissa henkilöstö ei koe tarvitsevansa lisää tietoa.

Hämäläisen & Maulan ajatuksista löytyvät perusoletukset eivät ole harvinaisia. Nicoll (1993) toteaa seuraavasti:

“...the aim of employee communications is to generate within the workforce behaviours which meet the company’s expectations...to make people feel involved and valued. This helps to foster commitment to the company and, in turn, improves job performance”.

Nicollin sanoista voi löytää samat perusoletukset kuin edellä esitettiin. Työntekijöiden käyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan, sitoutumista korostetaan ja sitä kautta viestinnän uskotaan vaikuttavan työsuoritukseen. Nicoll nostaa sisäisen viestinnän tehtäväksi organisaation vision, mission ja arvojen kommunikoinnin työntekijöille eli koko organisaatiota koskevien asioiden viestimisen. Edellä esitetyt perusoletukset näyttävät pesiytyneen viestinnän tutkijoiden ja ammattilaisten näkemyksiin syvälle. Ne näyttävät myös asioilta, joita ei uskalleta kyseenalaistaa – näkemykset nousevat syvältä modernin ajan oletuksista ihmisestä rationaalisenä olentona, yhden totuuden olemassaolosta sekä traditio-naalis-funktionaalista paradigmasta.

Åbergin (1996) 1980-luvulla kehittämää pizzamallia on käytetty paljon sisäisen viestinnän opetuksessa. Åberg kuvaa viestinnän tehtäviksi työyhteisössä toiminnan tukemisen, työyhteisön profiloinnin, informoimisen, kiinnittämisen ja vuorovaikutuksessa olemisen. Toiminnan tukemisella tarkoitetaan viestintää, jota tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen sekä niiden siirtämiseen asiakkaille. Profiloinnilla pyritään pitkäjänteiseen yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiilin luomiseen. Informoiminen on Åbergin mukaan yksinkertaisesti työyhteisön tapahtumista kertomista, kiinnittämällä perehdytetään työntekijät työhön ja työyhteisöön ja vuorovaikutuksella tyydytetään sosiaalisia tarpeita. Åberg tarkastelee tulosviestintää kahden ulottuvuuden kautta: *viestinnän suunta* voi olla ulkoinen tai sisäinen, *sisällön painopiste* voi olla yksittäisissä (työtehtävään, tuotteisiin tai palveluihin liittyvissä) sanomissa tai työyhteisöön liittyvissä sanomissa. Näiden ulottuvuuksien kautta Åberg on muodostanut pizzamallin, joka esitetään kuviossa 4.



KUVIO 4 Åbergin (1996, 66) pizzamalli

Mallissa esitettävät tehtävät kuvaavat, mitä kaikkea yrityksessä tehdään. Tehtävät ovat toimintolähtöisiä ja niiltä voisi vaatia enemmän ongelma- ja prosessilähtöistä ajattelua. Tavoitteisiin ei sinällään pureuduta syvemmällä tasolla, vaan Åberg esittelee nämä viestinnän lohkot hyvin operatiivisella tasolla. Mallissa ei puututa tarkemmin siihen, miksi juuri nämä toiminnot tukevat organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa ja ovatko ne siten kaikkein oleellisimpia. Jako sisäiseen ja ulkoiseen on myös keinotekoinen. Asiakkaita tuodaan yrityksissä yhä lähemmäs tuotekehittelyä ja strategioiden luomista, jolloin ero ulkoisen ja sisäisen välillä hämärtyy. Lohkoajattelu kaipaisi integroivaa otetta. Onkin kysyttävä, mitkä asiat ovat työelämän muuttuessa organisaatiolle tärkeimpiä asioita ja miten viestinnällä voitaisiin niitä tukea.

Tärkeimmäksi tekijäksi globaalissa kilpailussa pärjäämiseksi on nostettu työvoiman joustavuus ja työntekijöiden osaaminen (esim. Ahokas & Kaivo-oja 2004; Suomi maailmantaloudessa -selvityksen loppuraportti 2004). Åbergin kuvaamalla kiinnittämisellä (työhön perehdyttäminen ja organisaatioon perehdyttäminen) ei pystytä tukemaan näitä joustavuuden ja uusiutumisen vaatimuksia. Kiinnittäminen kuvataan prosessiksi, jossa työntekijä istutetaan vanhoihin malleihin ja olemassa oleviin toimintatapoihin. Mallista puuttuu myös asiakasnäkökulma, joka yhä kiihtyvässä kilpailutilanteessa on välttämätön. Myöskään työntekijöiden osaamispotentiaalin hyödyntämiseen ja kehittämiseen viestinnän avulla ei mallissa puututa. Åbergin malli on hyvin funktionaalinen ja sinänsä kuvaa hyvin asioita, joita organisaatiossa tehdään. Se ei kuitenkaan anna enää uusia työkaluja viestinnän ammattilaisille organisaation menestymisen kannalta tärkeimpien asioiden tukemiseen. Esimerkiksi Hamelin (2001) kuvaamat avoimet kykymarkkinat eivät perinteisellä perehdyttämisellä ja sisäisellä tiedottamisella synny. Hamelin mukaan organisaation sisällä ja toisaalta myös

ulospäin olisi vallittava avoimet kykymarkkinat, jotta jokainen työntekijä pystyisi parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntämään omaa osaamistaan ja toisaalta kehittämään uusien haasteiden kautta.

Åbergin (1997) ajatuksia strategian viestimisestä voi myös tarkastella kriittisesti. Åberg kuvaa, kuinka visio ja organisaation strategiat tulisi viestiä työntekijöille. Hän liikkuu samoilla linjoilla kuin Hämäläinen & Maula (2004), joiden ajatuksia kuvattiin aiemmin. Smythe (2004) arvostelee kriittisesti malleja, joissa sisäisen viestinnän tavoitteena on saada työntekijät omaksumaan ylimmän johdon viimeisimmät ideat, muodostetut strategiat ja visiot. Hän kutsuu tätä "command-and-control" -johtajuudeksi ja huomauttaa, ettei se kykene ottamaan huomioon työelämän muutosten aiheuttamia asennemuutoksia työntekijöissä. Työntekijät eivät ole halukkaita hyväksymään johdon määräyksiä annettuina, vaan ovat itse kehittämässä omaa työtään. Nämä näkemykset saavat tukea myös tämän tutkimuksen empiriasta: työskentely oman itsensä kehittämiseksi nousee yhä tärkeämpään asemaan samalla kun kiinnostus yhteisiin asioihin kuten strategiaan ja visioon vähenee.

Dialogin vaatimus sisäisessä viestinnässä on myös yksi vallalla olevista itsestäänselvyyksistä. Dialogi liittyy myös symmetrisen viestinnän vaatimuksiin ja siten aiemmin esiteltyihin PR:n malleihin. Vaikka alun perin Grunigin ja Huntin (1984) mallia ei tehty sisäisen viestinnän tarpeisiin vaan selittämään organisaation suhteiden kehittymistä yleisemmällä tasolla eri sidosryhmiin, ovat Grunig ja Hunt linkittäneet nämä neljä mallia myös sisäiseen viestintään. Ne kuvaavat myös sisäisen viestinnän näkemysten historiallista kehittymistä.

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

Avoimen viestinnän aikakautta voi kritisoida samoin perustein kuin symmetrisen viestinnän -mallia. Jos postmodernit asenteet toteutuvat, jää dialogin perusta vaillinaiseksi. Avoimen viestinnän tavoittelusta tulee ideaali, johon ei päästä työelämän paineissa. Tässä työssä esitetäänkin, että sisäinen PR on palaamassa takaisin alkujuurilleen. Henkilöstösuhteiden hoidosta tulee enemmän työntekijöiden viihdyttämistä kuin todellisen avoimen viestinnän harjoittamista. Hyvä esimerkki on Anna-lehdessä elokuussa 2005 ollut juttu viihtyvyysohjohtajan työstä (Pennonen 2005). Yhteyskeskuspalveluja tarjoavan Smart Contactin viihtyvyysohjohtaja Anita Huuho toteaa haastattelussa: *"Tämän yrityksen tärkein arvo on viihtyvyys"*. Viihtyvyysohjohtaja vastaa työntekijöiden viihtyvyydestä mm. kehittä-

tämällä viihtyvyysbarometria, tukemalla työntekijöiden harrastuksia ja järjestämällä yhteisiä juhlia.

### 2.3 Sisäisen viestinnän teorian kehitys

Ajatukset sisäisen viestinnän tavoitteista ja tehtävistä ovat syntyneet tiettyssä historiallisessa ajassa. Tästä syystä sisäisen viestinnän teorian kehittymisen tarkastelu valottaa olennaisesti syitä edellä esitettyjen ajatusten syntymiseen. Seuraavaksi tätä kehitystä kuvataan historian valossa hieman tarkemmin.

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

Machine theory on Katzin ja Kahnin luoma teoria, joka näkee organisaation koneena. Työntekijöillä ei ole valtaa, tehtävät jaetaan pieniin osiin ja roolit ovat formaaleja. Sisäisen viestinnän tarkoitus on ainoastaan informoida työntekijöitä työn tekemisessä. Viestintä on lähinnä johdolta alaspäin suuntautuvaa kirjallista viestintää, joka lujittaa johdon valtaa. 1920- ja 30-luvulla syntyi Human relations theory, kun huomattiin työntekijöiden tuottavuuden kasvavan, jos johto kiinnitti heihin enemmän huomiota. Tämä johti viestintään, jonka tarkoituksena oli saada ihmiset tuntemaan olonsa hyväksi ennemmin kuin auttaa heitä tekemään työnsä. Johdon näkemykset esitettiin aina hyvin positiivisessa valossa ja sosiaalisten tapahtumien tiedotus korostui. Seuraava vaihe, Human resources theoryn lähtökohtana oli Maslowin tarvehierarkia, jonka mukaan perustarpeiden täytyttyä ihmiset haluavat toteuttaa itseään ja tavoittelevat korkeimpien tarpeiden täyttymistä. Viestinnässä tämä tarkoitti käsitystä avoimesta, kaksisuuntaisesta viestinnästä. Työntekijöille oli kommunikoitava organisaation päätökset, jotka vaikuttavat heidän työhönsä. Näiden teorioiden mukaan viestinnän on oltava monisuuntaista ja työntekijöiden uskotaan työskentelevän parhaiten avoimessa, symmetrisessä viestintäjärjestelmässä. Viimeinen vaihe on System theory eli systeemiteoria. (Theaker 2001.) Systeemiteoriasta (englanniksi general systems theory) käytetään myös nimeä järjestelmäteoria. Järjestelmäteorian mukaan organisaatio koostuu monimutkaisista, itsenäisistä osista, jotka mukautuvat jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön tavoitteiden saavuttamiseksi. Näissä prosesseissa kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. (Kreps 1990.)

Järjestelmäteoriaan pohjautuva kontingenssiteoria on vaikuttanut paljon organisaatiaviestintään. Kontingenssiajattelun mukaan ei ole yhtä ainuttakaan oike-

aa tapaa johtaa organisaatiota, vaan toimintatavat riippuvat tilanteesta. Näin olen myös viestinnän on sopeuduttava erilaisiin tilanteisiin. Suomessa kontingenssiajattelun toi organisaatioviestintään Osmo A. Wiio (1978) soviteteoriallaan. Sen mukaan viestintästrategioiden suunnittelussa on otettava huomioon tilannetekijät. Organisaation viestintäjärjestelmä on sovitettava organisaation sisäisiin ja ulkopuolisiin rajoituksiin. (Lehtonen 1998b, 120.) Systemiteoriat ovat kehittyneet ja niihin luetaan myös esimerkiksi kaaosteoria, jonka mukaan organisaatio on jatkuvassa muutoksen tilassa (Theaker 2001).

Sisäisen viestinnän tutkimus oli pirstoutunut eri tieteisiin ennen 1950-lukua. Sisäistä viestintää tutkittiin lähinnä organisaatio- ja sosiaalipsykologian, taloustieteiden sekä eri yhteiskuntatieteiden alalla. Sisäisen viestinnän tutkimusta on arvosteltu sen suppeasta näkökulmasta. Esimerkiksi organisaatiot on usein nähty ns. säiliö-metaforan kautta, jossa organisaatiolla on kiinteät rajat. Organisaation ulkopuolella tapahtuvia muutoksia ei ole otettu tutkimuksessa juurikaan huomioon, vaikka ne vaikuttavatkin organisaation sisäisiin prosesseihin. (Zorn 2002). Tämän saman ilmiön voi nähdä esimerkiksi Åbergin (1996) pizzamallissa. Viestinnän tehtävät kuvataan organisaation sisältä käsin, eikä ulkoisiin prosesseihin puututa.

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

Cheneyn kuvaamat ongelmat näkyvät selvästi myös sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteiden ja tehtävien muodostamisessa. Ne noudattavat samaa linjaa luoden yhteistä identiteettiä viestinnän ammattilaisten välille. Yhteisymmärryksestä nouseva yhteenkuuluvuuden tunne saattaa estää kuitenkin asioiden kyseenalaistamista sekä uuden luomista. Viestinnän ammattilaiset joutuvat usein työelämässä perustelemaan omaa tärkeyttään, jolloin omaa toimintaa ei uskalleta kyseenalaistaa. Grunig (esim. 2002, 2003) on pitkään tehnyt työtä PR:n ammattimaistumisen puolesta: hän on painottanut PR:n ammattilaisen osallistumista päättävään koalitioon ja PR:n johtamisfunktiota. Tämän työn jälkeen on

vaikea katsoa omaa toimintaa kriittisellä tavalla: mitä organisaation viestinnällä oikeasti tavoitellaan ja miksi?

Sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteet on nähty eri tavalla riippuen Juholinin (1999b, 57-58) kuvaamista tutkimusparadigmoista. Näitä paradigmoja Juholin on nimennyt kolme: traditionaalis-funktionaalisen paradigman, dissipatiivisen paradigman ja yhteisen vastuun, ns. kansalaisviestinnän paradigman.

Positivistinen viestintäkäsitys näkee viestinnän ensisijaisesti johtamisen välineenä. Samaan ajatteluun liittyy Aulan mukaan (2000, 30-33) viestinnän prosessikoulukunnan määritelmä: viestintä on sanomien vaihtamista lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Tällaisen ajattelun Juholin (1999b, 57-58) nimeää traditionaalis-funktionaaliseksi paradigmaksi. Traditionaalis-funktionaaliseen paradigmaan liittyvät usein seuraavat käsitykset sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteista: viestintä nähdään johtamiseksi, viestintää on suunniteltava strategisesti ja sen on oltava mitattavaa ja sisäisen viestinnän tavoitteet määritellään liiketaloudellisin termein. Vieläkin tämä näkökulma on nähtävissä hallitsevana PR:n oppikirjoissa (ks. esim. Hämäläinen & Maula 2004; Åberg 1996, 1997). Positivistisen ajattelun vastakohtana voidaan pitää merkityskoulukunnan määritelmää viestinnästä: viestintä on tietyssä kontekstissa tapahtuva prosessi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät ja muokkaavat merkityksiä (Aula 2000, 33). Tällöin kulttuuri nähdään keskiössä. Aula (1996) liittyy tähän ajatteluun dissipatiivisen paradigman. Dissipatiivinen paradigma ei näe viestintää lineaariseksi ja loogiseksi prosessiksi. Organisaation viestintä määritellään kaaosteorian kautta. Se korostaa viestinnän dissipatiivisuutta erityisesti kriisitilanteissa ja uskoo kaaoksen johtavan uudenlaisiin ratkaisumalleihin ja innovatiivisuuteen. Aula on nimennyt kaksi viestinnän kategoriaa kaoottisissa organisaatioissa: 1) integroiva viestintä ja 2) dissipatiivinen viestintä. Integroiva viestintä johtaa organisaatiota järjestykseen ja dissipatiivinen viestintä epäjärjestykseen. Dissipatiivinen viestintä on spontaania, impulsiivista ja proaktiivista. Viestintä tapahtuu tavalla tai toisella ilman sovittua viestintäjärjestelmää. Juholin (1999b, 58) huomauttaa, että tällöin viestintä voi toimia tai olla toimimatta: lopputuloksen ennustaminen on mahdotonta. Vaikka Aulan näkemykset ovat saaneet paljon kiitosta, niiden ulottaminen sisäisen viestinnän tavoitteiksi ja tehtäviksi on jäänyt vähäiseksi. Usein näihin ajatuksiin viitataan alan oppikirjoissa, mutta syvemmälle soveltamiseen ei päästä.

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 1999b, 57-58.) Yhteisen vastuun paradigmaan voi nähdä kuuluvan myös käsitys viestinnästä aineettomana pääomana (ks. Lehtonen 2000b). Viestinnän avulla organisaatio mahdollistaa jäsentensä tietopääoman käytön. Viestintävastuu on siten jokaisella ja haasteena on saada kaikki osapuolet halukkaiksi vaihtamaan tietoja yhteiseksi hyväksi. Yhteisen viestintävastuun näkemykset ovat tärkeitä myös työelämän muutoksessa. Osaamisen korostamisesta tulee yhä tärkeämpää kiihtyvässä kilpailussa. Kuitenkin myös kansalaisviestinnän näkemykset ovat jääneet vähemmälle huomiolle traditionaalis-funktionaalisen paradigman hallitessa.

Postmoderni teoria on 2000-luvulla alkanut vaikuttaa myös PR:n tutkimiseen ja sitä kautta näkemyksiin sisäisestä viestinnästä. Esimerkiksi Holtzhausen (2000) on tutkinut postmodernin teorian heijastumista PR:n teorioihin. Holtzhausen ja Voto (2002) korostavat viestinnän roolia erityisesti vähemmistöjen puolustamisessa. Viestinnän ammattilaisten olisi vastustettava autoritaarista johtamista ja epädemokraattisia valtasuhteita, vaikka he itse olisivat päättävän koalition jäseniä. Heidän on käytettävä muita lähteitä vallan saamiseen kuten omaa persoonallisuutta, kokemusta sekä nähtävä eri tilanteiden mahdollisuudet (Hatch 1997). Valtaa ei käytetä enää ylhäältä alaspäin vaan se on monisuuntaista. Voidaankin ehkä puhua uudesta postmodernista suuntauksesta, jossa viestintä nähdään aktivismina, vallitsevien valtasuhteiden vastustajana, dissensuksen ja epäsymmetrian puolestapuhujana sekä etiikan korostajana.

Postmodernin teorian ajatukset ovat eräällä tavalla koontia sekä dissipatiivisesta paradigmasta että yhteisen vastuun paradigmasta. Postmodernin teorian kohdalla ei ehkä voida käyttää termiä paradigma, koska postmoderni teoria itsessään pyrkii eroon yksipuolisesta ajattelusta. Eräällä tavalla postmodernin teorian sisälle mahtuvat kaikki Juholinin mainitsemat paradigmat – siinä ei haluta olettaa minkään paradigman olevan muita oikeampi. Juholin (1999b, 57) on koonnut kolmen tutkimusparadigman (traditionaalis-funktionaalinen, dissipatiivinen ja yhteisen vastuun paradigma) perusajatukset taulukkoon. Juholinin yhteenvetoon on lisätty postmodernismin ajatukset taulukossa 2. Kyseinen taulukko on esitetty tutkijan lisensiaatin työssä (Joensuu 2004). Tässä halutaan kuitenkin painottaa, että postmodernia teoriaa ei esitetä omana paradigmanaan, vaan sen ajatuksia on yritetty koota yhteen yhdistämällä sekä dissipatiivisen että yhteisen vastuun paradigman ajatukset erityisesti Holtzhausenin (2000, 2002) esittämiin näkemyksiin PR:stä ja viestinnästä.

TAULUKKO 2 Yhteisöviestinnän tutkimusparadigmat (Juholin 1999b, 57) ja postmoderni näkökulma (Joensuu 2004)

	(Juholin 1999)			(Joensuu 2004)
	<b>Traditionaalis-funktionaalinen</b>	<b>Dissipatiivinen</b>	<b>Yhteinen vastuu</b>	<b>Postmoderni</b>
<b>Teoreettiset lähtökohdat</b>	Klassinen teoria Järjestelmäteoria Kontingenssi-teoria	Kaaosteoria	Stakeholder-ajattelu Itseorganoituvat systeemit Kommunitarismi	Postmoderni teoria (Lyotard, Derrida, Foucault, Baudrillard, Deleuze, Guattari, Lacan, Mouffe)
<b>Viestinnän tarkoitus</b>	Organisaation strategioiden tukeminen, rationaalinen	Ei määritelty	Yksilöiden ja organisaation kehittymisen tukeminen, elämän kestävä oppiminen	Vaikuttaminen päätöksentekoon ja muutokseen, ruohonjuuridemokratia, valta/voimasuhteisiin vaikuttaminen

(jatkuu)



TAULUKKO 2 (jatkuu)

<b>Viestinnän luonne</b>	Johtamisen väline, yksisuuntainen	Innovatiivisuus, dialogi, ambivalentti	Yhdistävää ja innovoivaa, dialogi, prosessi	Dissensus, innovatiivisuus, poliittisuus
<b>Menetelmät ja kanavat</b>	Systemaattisuus, muodollisuus	Impulsiivisuus, yksilöiden välistä	Yksilöiden välistä ja järjestelmien välistä, jatkuvaa, monisuuntaista	Monisuuntaista, suhteiden ja valtarakenteiden käyttöä, ruohonjuuriaktivismia
<b>Organisatorakenne</b>	Hierarkinen	Orgaaninen, muuttuva, avoin	Verkostot, tiimit, solut, kollaasit	Muuttuva, joustava
<b>Viestinnän toteuttaja</b>	Johto, viestinnän ammattilaiset	Ei määritelty	Jokainen, viestinnän ammattilaiset konsultteina	Jokainen, viestinnän ammattilaiset ruohonjuuriaktiivisuuden tukijana ja muutoksen voimana, ryhmittymät
<b>Viestinnän kohde</b>	Organisaation jäsenet	Ei määritelty	Jokainen	Eri ryhmittymät eri asiassa, jokainen
<b>Auditointi, viestinnän mittaminen</b>	Säännöllistä, liittyy usein muuhun auditointiin	Ei ole	Jatkuvaa, eri menetelmät	Oman toiminnan analysointi jatkuvaa, kriittistä ja epävirallista

## 2.4 Sisäistä viestintää vai sisäistä markkinointia?

Sisäinen viestintä on lähellä käsitettä sisäinen markkinointi. Sisäinen markkinointi oli käsitteenä suosittu 80-luvulla ja 90-luvun alussa. Pohjoismaalaisten Grönroosin (1983, 1985, 1990) ja Gummessonin (1987) ajatukset sisäisestä markkinoinnista huomattiin maailmanlaajuisesti. Käsitteenä sisäinen markkinointi on noussut uuteen aaltoon 2000-luvulla. Esimerkiksi Schultz (2004) sekä Barnes & Morris (2000) uskovat sisäisen markkinoinnin merkityksen kasvavan yhä enemmän uudella vuosituhanella. European Journal of Marketing omisti sisäiselle markkinoinnille oman numeronsa vuonna 2003. Samoin myös Spitzer & Swidler (2003) haluavat soveltaa markkinoinnin teorioita sisäisen viestinnän kehittämiseen. Tästä syystä on tarpeen tarkastella sisäistä markkinointia lähemmin sisäisen viestinnän yhteydessä.

Sisäinen markkinointi on määritelty organisaation toiminnoiksi, teoiksi ja johtamisen suunniksi, joiden tarkoituksena on tukea työntekijöitä ja muita sidosryhmiä saavuttamaan organisaation päämäärät (Schultz 2004, 111). Grönroos (1990, 261-262) näkee sisäisen markkinoinnin johtamisstrategiaksi, jonka painopiste on työntekijöiden asiakaskeskeisyyden kehittämisessä. Hänen mukaansa tavarat ja palvelut sekä ulkoiset markkinointikampanjat on ensin markkinoitava työntekijöille. Työntekijät muodostavat organisaatiossa siten sisäiset

markkinat. Grönroos (1983) uskoo palveluhenkisyyden ja asiakaskeskeisyyden syntyvän käyttämällä sisäisiä toimia aktiivisesti, markkinointihenkisesti ja koordinoitusti. Erityisesti viestintäjohtaminen nähdään tärkeäksi osaksi sisäistä markkinointia (Grönroos 1990, 264-265). Myös Lehtonen (1998b) määrittelee sisäisen markkinoinnin tavoitteeksi luoda sisäinen ilmapiiri, joka inspiroi koko henkilökuntaa kiinnostumaan asiakkaista sekä markkinointia ja myyntiä tukevasta toiminnasta.

Pohjoismaalaisten lisäksi Berry (1981) voidaan nähdä sisäisen markkinoinnin käsitteen luoja. Palvelujen markkinoinnissa hän näki erityisen tärkeäksi työntekijät, joita oli lähestyttävä perinteisen markkinoinnin 4P-käsitteen avulla. Myöhemmin sisäisen markkinoinnin käsitettä muokkasivat Rafiq & Ahmed (1993), jotka keskittyivät muutoksiin työntekijöiden käyttäytymisessä ja loivat siten ns. hybridimallin.

Piercy & Morgan (1991) suunnittelivat perinteiseen markkinointimixiin (4P) pohjautuvan sisäisen markkinoinnin mallin. Perinteinen 4 P koostuu tuotteesta (product), hinnasta (price), jakelusta (place) ja viestinnästä (promotion). Piercyn ja Morganin mallissa sisäiset tuotteet tarkoittavat arvoja, asenteita ja käyttäytymistä, joita tarvitaan tehokkaan markkinoinnin toteuttamisessa. Sisäinen jakelu nähdään keinoiksi markkinoida näitä tuotteita sisäisille asiakkaille. Näitä keinoja ovat kokoukset, koulutus ja viestintä. Sisäinen hinta tarkoittaa mallissa niitä asioita, joista sisäinen asiakas joutuu luopumaan saadakseen sisäiset tuotteet. Viimeiseksi sisäistä viestintää tarvitaan positiivisten asenteiden luomiseen. Voss, Keller, Ellinger & Ozment (2004) esittävät oman yhteenvedon sisäisestä markkinointimixistä taulukossa 3.

TAULUKKO 3 Sisäisen markkinointimixin osat Vossin, Kellerin, Ellingerin ja Ozmentin (2004) mukaan (suomennos S.J.)

Mixin osa	Kuvaus	Esimerkki
Tuote 1	Sisäiset työhön liittyvät perustuotteet: välineet ja työpaikan tuki perustyötehtävien suorittamiseksi.	Luotettava ja ajan tasalla oleva tieto. Oikeudenmukaisuus, kunnioitus ja arvostus.
Tuote 2	Sisäiset työhön liittyvät ylemmän tason tuotteet: työntekijöiden koulutukseen ja kehittymiseen liittyvät tarpeet.	Työntekijät voivat vaikuttaa työnsä suunnitteluun. Koulutetaan henkilöstöä ymmärtämään, miten jokaisen vastualueet vaikuttavat toisiinsa.
Jakelu	Sisäinen jakelu: viralliset ja epäviralliset kanavat työn tuotteiden jakeluun.	Säännölliset face-to-face-kokoukset. Menetelmät ja aikataulut, joiden avulla saadaan palautetta ja jaetaan tietoa.

(jatkuu)

TAULUKKKO 3 (jatkuu)

Hinta 1	Sisäinen proaktiivinen hinta: vaadittavat panokset työhön liittyvien tuotteiden jakamiseen ja henkilöstön ongelmien ratkomiseen proaktiivisesti.	Rohkaistaan työntekijät tekemään päätöksiä. Laadunarvioinnit ajan tasalla.
Hinta 2	Sisäinen reaktiivinen hinta: vaadittavat panokset työhön liittyvien tuotteiden jakamiseen ja henkilöstön ongelmien ratkomiseen reaktiivisesti.	Aktiivinen rooli työntekijöiden ongelmien ratkaisemisessa. Vastataan työntekijöiden tarpeisiin ja valituksiin.
Viestintä	Sisäinen viestintä: viestintä, joka luo ja tukee positiivisia asenteita, avoimuutta ja kiinnostusta työpaikkaa kohtaan.	Tuetaan ja rohkaistaan avoimeen viestintään kaikissa asioissa. Annetaan positiivista palautetta työntekijöille toisten nähden.

Schultz (2004) huomauttaa, että vaikka sisäisen markkinoinnin käsite on sinänsä selvä, on sen toteuttaminen huomattavan paljon vaikeampaa. Hän esittää viisi syytä, miksi sisäisen markkinoinnin toimenpiteet epäonnistuvat:

- 1) Sisäisen markkinoinnin ohjelmien toimivuutta ei mitata taloudellisin mittarein,
- 2) Yhteistyötä toteuttavien tahojen kanssa ei ole, vaan eri osastot (henkilöstöhallinto, viestintä, markkinointi) toteuttavat jokainen omia ohjelmiaan,
- 3) Sisäistä markkinointia ei nähdä strategiseksi johtamiseksi, jolloin ylimmän johdon tuki puuttuu,
- 4) Työntekijöiden, sisäisten sidosryhmien ja ulkoisten asiakkaiden välillä ei ole yhteyttä sekä
- 5) Sisäisen markkinoinnin strategisen tason työkalu suunnitteluun ja seurantaan puuttuu.

Schultz (2004) on rakentanut vastauksen näihin ongelmiin. Hän huomauttaa, että asiakkaiden tarpeiden olisi ohjattava sisäistä markkinointia, ei pelkästään organisaation päämäärät. Tämä kritiikki osuu hyvin myös sisäiseen viestintään: tavoitteiksi nähdään yleensä pelkästään organisaation päämäärien viestiminen ja asiakasnäkökulma unohdetaan kokonaan. Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena loppukädessä on luoda asiakkaalle parempi kokemus yrityksen brandistä ja siten sisäisen markkinoinnin toimenpiteiden tulisi lähteä asiakaskokemusten tutkimisesta. Näin saadaan selville, miten organisaatio voi henkilöstönsä avulla luoda asiakkaalle paremman kokemuksen.

Rafiq & Ahmed (2000) kuvaavat sisäisen markkinoinnin kehittyneen kolmen vaiheen kautta. Ensimmäistä vaihetta he kuvaavat työntekijän tyytyväisyyden (employee satisfaction) vaiheeksi. Tässä vaiheessa painotettiin työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena oli palvella työntekijöitä asiakkaina. Tämän ajattelun ongelmana Rafiq & Ahmed pitivät työntekijöiden tyydyttämistä asiakkaiden kustannuksella. Asiakkaat jäivät helposti toisarvoiseen asemaan ja taloudelliset kulut työntekijöiden viihdytyksen lisäämiseksi olivat suuria. Toista vaihetta Rafiq & Ahmed kutsuvat

nimellä asiakas-orientoitunut (customer-orientation) vaihe. Vaiheessa korostetaan työntekijöiden asiakassuuntautuneisuutta erityisesti myyjä-ostaja - tilanteissa. Työntekijöiden on oltava sekä myynti- että asiakasorientoituneita ja sisäisen markkinoinnin tehtävänä on motivoida työntekijät asiakassuuntautuneiksi sekä saavuttaa hyvä yhteys asiakkaiden ja työntekijöiden välille. Viimeinen vaihe sisäisen markkinoinnin kehittämisessä on Rafiqin ja Ahmedin mukaan strategian täytäntöönpano ja muutoksen johtaminen (strategy implementation and change management). Siinä korostetaan sisäisen markkinoinnin mahdollisuuksia organisaation strategian tukemisessa. Sisäisen viestinnän merkitystä sisäisen markkinoinnin rinnalla korostetaan. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on vähentää osastojen eristäytymistä, vähentää sisäisiä erimielisyyksiä sekä voittaa muutosvastarinta.

On mielenkiintoista huomata, että sisäisen viestinnän tavoitteissa yhä korostetaan Rafiqin & Ahmedin kuvaaman ensimmäisen vaiheen tavoin henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Sisäisen viestinnän olisi myös omaksettava enemmän asiakasnäkökulmaa, jotta se palvelisi paremmin organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Toisaalta Rafiqin & Ahmedin mainitsemaa viimeistä vaihetta voisi kritisoida konsensuksen tavoitteesta. Ristiriitoja ei aina kannata organisaatiossa välttää, koska ne voivat olla luovuuden lähteenä.

Sisäisestä markkinoinnista on käytetty myös käsitettä "employee development". Rust, Zahorik & Keiningham (1996) ehdottavat käsitettä käytettäväksi silloin, kun halutaan viitata organisaation toimintaan, jonka tavoitteena on "voittaa työntekijöiden mielet ja sydämet" tuottamaan yhä parempaa palvelua. Proctor & Doukakis (2003) ovat tutkineet sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin (employee development) roolia muutoksen johtamisessa. He uskovat, että sisäinen viestintä on tähdellinen osa sisäistä markkinointia, jonka avulla voidaan kehittää työntekijöiden luottamusta, sitoutumista ja lojaalisuutta.

Sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin erottaakin näkyvimmin painotus asiakkaaseen. Sisäisen markkinoinnin painopiste on asiakaskeskeisyyden kehittämisessä ja asiakkaan palvelemisessa, sisäisen viestinnän painopiste henkilöstössä itsessään. Jos palataan havaintoihin työelämän muutoksista, nousee asiakas yhä tärkeämpään rooliin. Asiakkaat ovat projekteissa toimivina osapuolina ja työ tehdään asiakkaalle, ei työnantajaorganisaatiolle. Työntekijät ovat näin ollen myös vastuussa ensisijaisesti asiakkaalle työnsä jäljestä. Ehkä tästä syystä Spitzer & Swidler (2003) haluavat soveltaa markkinoinnin teorioita sisäisen viestinnän parantamiseen. He ehdottavat henkilöstön segmentointia viestinnän eri tarpeiden selvittämiseksi ja viestinnän kohdentamiseksi paremmin näille segmenteille. Ongelmana heidän näkemyksessään on viestinnän yhden-suuntaisuus. He näkevät viestinnän organisaation viestintänä työntekijälle, jolloin viestinnästä tulee mekanistista vaikuttamista.

Asiakkaan roolin kasvaminen organisaation toiminnassa puoltaa kuitenkin sisäisen markkinoinnin ajatusten ulottamista myös sisäisen viestinnän puolelle. Sisäisen viestinnän tavoitteet nähdään useimmiten henkilöstöstä käsin, ei asiakkaasta käsin. Schultzin (2004) ajatukset siitä, että asiakkaan tarpeiden tulisi ohjata sisäistä markkinointia, tulisi ulottaa myös sisäiseen viestintään - sisäisen viestinnän olisi näin ollen tuettava organisaatiota luomaan asiakkaalle paras

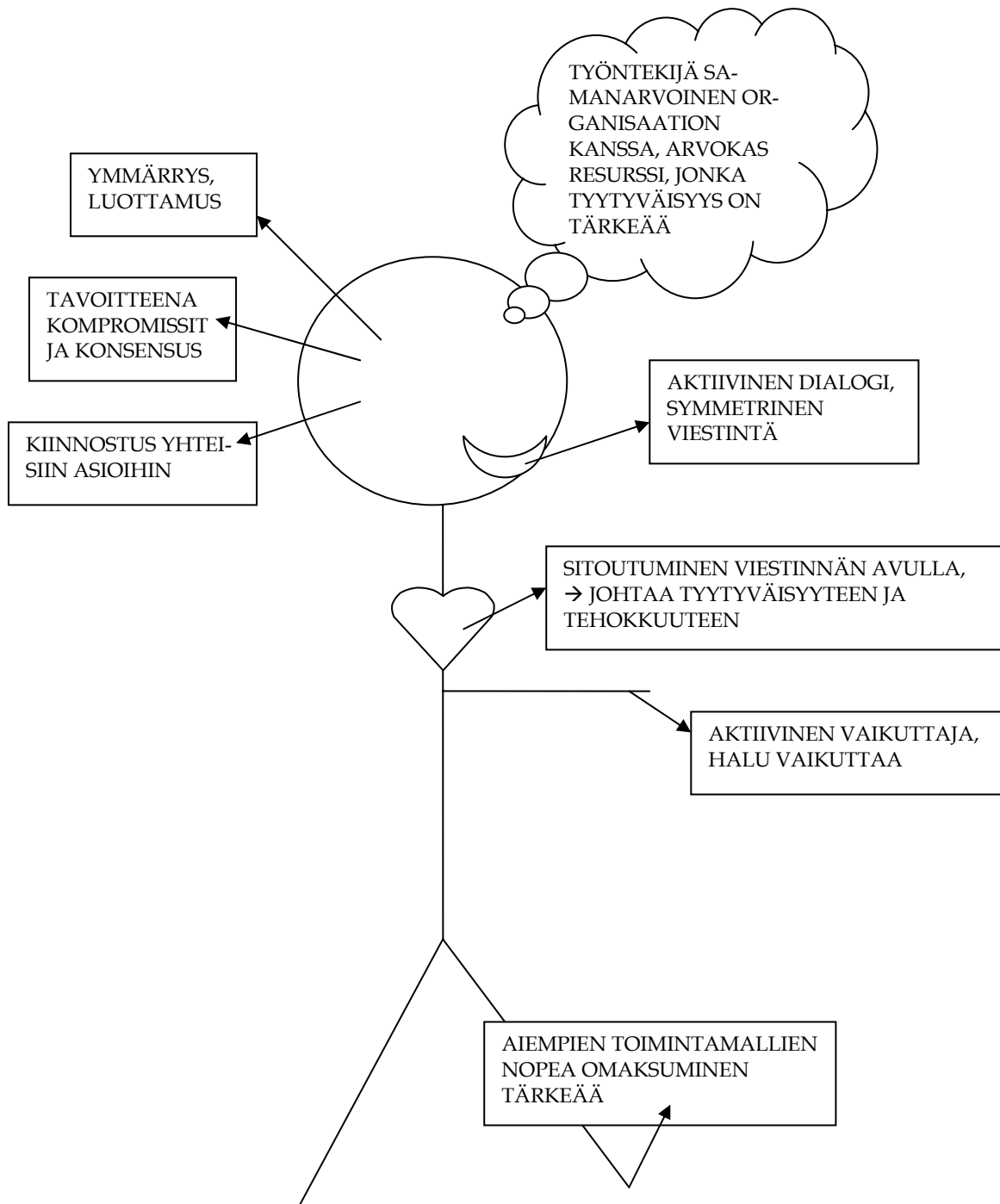
mahdollinen kokemus organisaation tuotteista ja palveluista. Hogg (1996) ehdottaakin, että sisäinen markkinointi voisi olla ratkaisu työntekijöiden sitoutumiseen, kun perinteiset sisäisen viestinnän menetelmät eivät toimi. Toinen kysymys kuitenkin on, kuinka järkevää on tavoitella sitoutumista nykyisessä toimintaympäristössä.

## 2.5 Yhteenvetoa PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjojen luomasta työntekijän kuvasta

Millaisena työntekijä lopulta näyttäytyy PR:n ja sisäisen viestinnän määritelmien, tavoitteiden ja tehtävien mukaan? Yhteenvetona työntekijästä piirretty seuraavanlainen kuva:

- 1) Työntekijä on aktiivisen dialogin toinen osapuoli.
- 2) Työntekijä pyrkii omalta osaltaan molemminpuolisen ymmärryksen, luottamuksen ja hyvän tahdon syntymiseen.
- 3) Työntekijä on symmetrisen viestinnän toinen osapuoli.
- 4) Työntekijä on arvokas resurssi, joka on saatava sitoutumaan organisaatioon.
- 5) Työntekijä ja työnantaja ovat samanarvoisia.
- 6) Työntekijän sitoutuminen ja toimiva viestintä johtavat työtyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen.
- 7) Työntekijä ja työnantaja tavoittelevat kompromisseja, mikä johtaa menestymiseen.
- 8) Työntekijä on kiinnostunut organisaation yhteisistä asioista.
- 9) Työntekijä haluaa vaikuttaa organisaation yhteisiin asioihin.
- 10) Työntekijän on tärkeää omaksua nopeasti organisaation aiemmat toimintamallit ja arvot perehdyttämisen kautta.

On painotettava, että edellä esitetyt oletukset koostuvat erityisesti traditionaalifunktionaalista paradigmaa edustavista näkemyksistä ja Botanin ja Taylorin (2004) kuvaamasta suhteita painottavasta näkökulmasta. Kuva ei siis kokonaisuudessaan ole näin yksipuolinen, jos otetaan huomioon kriittisempi PR:n tutkimus. Traditionaalifunktionaaliset näkemykset ja suhteita painottava näkökulma korostuvat kuitenkin oppikirjallisuudessa, jonka vuoksi niihin on tässä keskitytty. Kuvioon 5 on koottu edellä esitetyt asiat piirretyn hahmon muotoon ajatusten havainnollistamiseksi.



KUVIO 5 PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjojen luoma kuva työntekijästä

### 3 VÄLINPITÄMÄTTÖMYTTÄ JA ITSENSÄ KEHITTÄMISTÄ - POSTMODERNIN LUOMA KUVA TYÖNTEKIJÄSTÄ

#### 3.1 Postmoderni käsitteenä

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

Näin vastasi Zygmunt Bauman Niin&Näin -lehden haastattelussa (Jokinen & Kokkonen 1997, 45), kun häneltä kysyttiin, mitä postmodernilla tarkoitetaan. Teollistuneissa maissa havaittuja muutoksia yhteiskunnan uskomusjärjestelmissä ja sosiaalisissa trendeissä kuvataan usein sanalla postmoderni (Morgan 2003). Käsitteen tekee vaikeaksi sen vaihtelevuus eri tutkijoiden käytössä. Käsite määritellään pikemminkin muuttuvaksi ja dynaamiseksi kuin staattiseksi. Tämän lisäksi yhteiskunnan muutoksia on kuvattu useiden toisistaan eroavien käsitteiden kautta. Esimerkiksi Kumar (1995) pohtii käsitteiden jälkiteollinen yhteiskunta, tietoyhteiskunta, postfordistinen yhteiskunta ja postmoderni yhteiskunta vahvuuksia ja heikkouksia. Myös Hearn (2004, ix) näkee käsitteen postmoderni yhteiskunta läheiseksi tietoyhteiskunta-käsitteelle monien muiden käsitteiden ohella. Yhteistä näille kaikille käsitteille on kuitenkin se, että jotain perustavanlaatuisia on tapahtumassa, joka näkyy mm. globalisoitumisessa, yksilöllisyyden korostumisessa, ympäristön muutoksissa ja työllisyydessä.

”Post” on latinaa ja tarkoittaa ”jälkeen”. Etuliite ”post” on liitetty lähes kaikkiin modernin ajan peruskäsitteisiin (mm. poststrukturalismi, postmarxismi, postkommunismi, postfordismi jne.). Postmoderni kuvaa siis jonkinlaista erottautumista modernista. Samalla se myös ilmaisee, että sen juuret ovat modernin ajan ajatuksissa. Borgmannin (1992, 22) mukaan moderni ajanjakso alkoi 1600 - 1700-luvun taitteessa ja on jatkunut tähän päivään saakka. Postmoderni ja moderni limittyvät ajassamme päällekkäin. Ei siis voi näyttää käänteenteke-

vää kohtaa, jossa moderni loppuu ja postmoderni alkaa. Postmoderniin liittyvät ilmiöt eivät ole ilmestyneet yllättäen, mutta vasta lähivuosikymmeninä näille seikoille annettiin nimi postmoderni. Postmoderniin kauteen liittyvät nopeat muutokset taloudellisella, poliittisella ja sosiaalisella sektorilla. Erityisesti tähän on liitetty informaatioteknologian edistyminen (ks. Drucker 1993). Hassard (1993) kuvaa postmodernia modernin vastakohtien kautta. Kun moderni on organisoitu ja arvattava, on postmoderni joustava ja organisoimaton.

Hassard (1993) erottelee ajatuksen postmodernista historiallisena kautena sekä postmodernista filosofisena suuntauksena. Samanlaista lähestymistapaa ovat käyttäneet myös muut tutkijat eri tieteenaloilla käyttäessään käsitettä postmoderni yhteiskunta (ks. esim. Thorne-Beckerman 1999; Borgmann 2000). Jako ei kuitenkaan ole selväpiirteinen ja yksinkertainen: postmoderniin liittyvät filosofiset ajatukset liittyvät myös käsityksiin postmodernista yhteiskunnasta. Tämän lisäksi voidaan puhua myös postmodernismista ja postmodernista teoriasta, mikä sekoittaa käsitteitä yhä enemmän. Selvyyden vuoksi tässä tutkimuksessa postmodernia käytetään lähinnä yhteiskunnan muutoksia peilaavana käsitteenä. Postmodernismi taas viittaa enemmän taiteelliseen, kulttuuriseen ja intellektuaaliseen tyyliuuntaukseen, joka näkyy mm. arkkitehtuurissa ja muussa taiteessa, eikä sitä siten käsitellä tässä tutkimuksessa. Postmodernilla teorialla viitataan niihin filosofisiin ajatuksiin, jotka syntyivät 1970-luvulla (ks. s. 47) kritisoimaan modernin tieteen peruoletuksia. Seuraavaksi käsitellään postmoderniin aikaan ja yhteiskuntaan liittyviä ajatuksia.

Morgan (2003) uskoo ensimmäisen ja toisen maailmansodan ravistelleen länsimaista yhteiskuntaa niin, että tilaus postmodernille epäilylle ja kritiikille vallinneita moraalikäsitteitä kohtaan syntyi. Epävarmuuden lisääntyminen ja elämän monimutkaisuus on saanut yhteiskunnan epäilemään yksipuoleista totuutta sekä hyväksymään yhä paremmin erilaisuuden. Laajassa World Value Survey -tutkimuksessa (Inglehart 2000) on selvitetty ihmisten asenteiden ja arvojen muuttumista 90-luvulla eri mantereilla. Projektin tutkija Ronald Inglehart toteaa tutkimuksessa havaitun arvojen systemaattisen muutoksen länsimaisissa yhteiskunnissa. Hän kutsuu näitä arvoja postmoderneiksi arvoiksi, jotka muuttavat sosiaalisia, taloudellisia ja seksuaalisia normeja rikkaissa maissa. Inglehart (2000, 223) toteaa postmodernien arvojen korostavan itseilmaisua auktoriteettien sijaan, pitävän kulttuurisia eroja kiinnostavina sekä näkevän tärkeäksi ympäristön suojelun ja kulttuuriset kysymykset. Teollinen yhteiskunta tarvitsi kehittyäkseen massatuotannon ja byrokraattiset organisaatiot. Nämä organisaatiot olivat äärimmäisen tehokkaita, mutta rajoittivat samalla yksilön autonomiaa, joka kehittyneissä maissa nähdään yhä tärkeämmäksi. Tästä syystä Inglehart uskoo hierarkkisten, keskitettyjen byrokraattisten instituutioiden tulevan yhä vähemmän hyväksytyiksi postmodernissa yhteiskunnassa. World Value Survey -tutkimus osoitti myös postmodernin yhteiskunnan seksuaalisten normien muuttumisen. Yksilöllisyys ja vapaus ilmaista itseään antavat hyväksynnän laajemmalle seksuaalisuuden kirjolle.

Myös uskonnollisuus on Inglehartin (2000, 223-224) mukaan murroksessa. Uskonnollisuus ei ole vähentynyt, mutta se on suuntautunut perinteisistä muodoista uusiin. Inglehartin mukaan postmodernissa yhteiskunnassa tiukkoja us-



konnollisia näkemyksiä ei suvaita samoin kuin aiemmin. Tästä hyvänä esimerkkinä on vuonna 2004 Italian EU-komissaariehdokkaan Rocco Buttiglionen ympärille syntynyt kohu. Buttiglionen katolisia näkemyksiä mm. avioliitosta ja homoseksuaalisuudesta ei hyväksytty ja valtavan mediayllerryksen jälkeen Buttiglione ilmoitti jäävänsä syrjään komissiosta. Tapaus osoittaa Inglehartin näkemysten olevan todellisuutta myös käytännössä.

Postmoderneja asenteita käsittelee myös Terrén (2002), jonka ajatuksia esiteltiin jo tutkimuksen taustassa (ks. luku 1.1). Postmodernit asenteet aiheuttavat Terrénin mukaan kriisin aiemmalle ajattelulle yksilön rationaalisesta toiminnasta, osallistumisesta, demokratiasta ja työstä. Työn kohdalla vaikuttavat lannistumisen ja epämotivaation asenteet. Yksilö ei koe järkeväksi etsiä töitä tai säilyttää nykyinen työ, koska se ei kuitenkaan kestä tarpeeksi kauan. Työ oman elämänkaaren rakentajana menettää aiempaa merkitystään. Poliitiikan alueella ihmiset eivät luota viranomaisiin, eivätkä usko voivansa vaikuttaa päätöksentekoon perinteisiä menetelmiä käyttämällä. Tämä näkyy äänestyshalukkuuden laskussa ja siinä, ettei politiikka kiinnosta. Terrén uskoo tämän heijastuvan apatian ja välinpitämättömyyden asenteissa. Kolmanneksi kuva rationaalisesta maailmasta on romahtanut. Yksilöt eivät usko voivansa löytää yhteisymmärrystä oikeasta ja väärästä, mikä näkyy moraalisten valintojen sekamelskana. Usko muiden ihmisten ja maailman ymmärtämiseen on romahtanut, mikä näkyy Terrénin mukaan relativismina ja essentialismina. Yhteiskunnassa tämä voidaan nähdä aiempien moraalikäsitteiden murenemisena. Avioliittojen hajoaminen ja yksilökeskeisen onnen etsiminen millä keinolla hyvänsä kertovat absoluuttisen oikean ja väärän katoamisesta.

Laajat yhteiskunnalliset muutokset koskettavat yksilöä elämän eri alueilla. Ydinperhe on murtunut ja tilalle ovat tulleet uusperheet. Rajat julkisen ja yksityisen, kodin ja työn sekä lapsen ja vanhemman välillä hämärtyvät. Työpäivät pitenevät ja epävarmuus työn sekä perhe-elämän jatkuvuudesta lisääntyy. Morgan (2003) nostaa esille postmodernien arvojen vaikutuksen myös vapaaehtoisuuteen perustuvaan armeijaan. Hän uskoo, että auktoriteettien mureneminen ja moraalikäsitteiden vaihtelevuus vaikuttavat postmodernin sotilaan motiiveihin.

Morgan (2003) näkee yhteiskunnan tulleen yhä kriittisemmäksi moderneja valtarakenteita vastaan. Vallalla olevia hierarkioita ei enää pidetä itsestäänselvyyksinä. Tähän liittyy myös organisaatioiden madaltuminen kuten Inglehart (2000) toteaa. Myös Hirschorn (1997) uskoo uusien auktoriteettisuhteiden syntyvän postmodernissa yhteiskunnassa, koska organisaatiot ovat matalahierarkisia, ylenemismahdollisuudet vähäisempiä ja teknologiset ja ekonomiset muutokset aiheuttavat jatkuvaa epävarmuutta. Myös erilaisuuden hyväksyminen eroaa aiemmasta yhteiskunnasta. Kun aiemmin erilaisuutta siedettiin, pidetään sitä postmodernissa yhteiskunnassa haluttavana ja ideaalina arvona (Morgan 2003). Hyvä esimerkki tästä ovat Suomenkin televisiossa suositut reality-sarjat, joissa homomiehet opettavat heteromiehiä parempaan elämään tai transvestiitti yrittää saada katsojien myötäelämisellä miestä itselleen. Yhteiskunta fragmentoituu pienempiin osiin ja erilaisuudesta tulee yhä hyväksyttävämpää ja halutavampaa kuin aiemmin.

Yksilötasolla individualistiset motiivit ja narsistiset asenteet ovat osin korvanneet aiemmat ekonomiset ja idealistiset motiivit (Battistelli 1997). Omasta intressistä tulee standardi, johon kaikkia moraalisia päätöksiä verrataan. Hanson (2003, 27) kuvaa esseessään hyvin individualistista asennetta:

”Me maverickit emme tunne omantunnontuskia jättäessämme työnantajan, organisaation tai yhteisön, kun uudet liittolaiset lupaavat meille suurempaa tyydytystä tai materiaalisia etuja” (suomennos S.J.).

Hanson kuvaa länsimaisten pitävän oikeutta työskennellä, ansaita ja tehdä mitä ikinä huvittaa syntymäoikeutenaan. Hanson näkee tässä myös vaaran pinnalliseen ja itseriittoiseen elämään.

Myös työelämässä on havaittavissa piirteitä, joita vielä viisikymmentä vuotta sitten ei ollut. Cappelli (1999) uskoo perinteisen työntekijän ja työnantajan suhteen muuttuneen pysyvästi. Hän kuvaa markkinoiden tunkeutuneen organisaatioiden sisälle: työntekijän arvon määrittelee hänen arvonsa organisaation ulkopuolisilla työmarkkinoilla, jolloin perinteiseen työntekijän ja työnantajan väliseen suhteeseen liittyneet pitkäaikainen sitoutuminen ja molemminpuolinen luottamus väistyvät markkinajohtoisuuden tieltä. Organisaatiot ovat joutuneet hyväksymään kasvavan epävarmuuden ja jatkuvan muutoksen. Nuorempia työntekijöitä, ns. sukupolvi X:n edustajia, on pidetty haluttomina osallistumaan organisaation yhteiseen kehittämiseen ja vaativan yhä enemmän joustavuutta ja rentoutta työyhteisöltä (Kinnaird 2002; Brown 2001).

Giddens (1996) uskoo myös yhteiskunnan muutosten näkyvän sekä työelämässä, avioliitossa kuin käsityksissä oikeasta ja väärästä. Hän 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.

Yhteiskunnan muutosten lisäksi postmodernilla voidaan viitata siihen teoreettiseen ja filosofiseen suuntaukseen, joka syntyi Ranskassa eri filosofien kuten Lyotardin, Derridan, Foucaultin, Baudrillardin, Deleuzen, Guattarin, Laclauin ja Mouffin ajatuksista (Deetz 2001), ja josta tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä postmoderni teoria. Postmoderni teoria on laaja teoreettinen suuntaus ja sen filosofit korostavat, ettei oikeastaan ole keskeistä, yhtä postmodernia teoriaa. Postmoderni teoria suhtautuu kriittisesti vallitseviin teorioihin ja samalla se suhtautuu kriittisesti myös omiin teoreettisiin perusteisiinsa. Lyotard (1985, 7) ymmärtää postmodernin tarkoittavan metakertomuksiin kohdistuvaa epäluotattamusta. Metakertomukset ovat ns. suuria tarinoita, jotka esimerkiksi tieteessä näyttävät itsestäänselvyytenä pidettyinä teorioina. Lyotard uskoo, että tiede on menettänyt yhtenäisyytensä ja painottaa, että mitään teoriaa ei voida pitää pätevänä kaikkina aikoina ja kaikissa konteksteissa. Postmodernin teorian tärkein tehtävä on kyseenalaistaminen, asioiden tarkasteleminen kriittisesti uudesta näkökulmasta. Lyotard (1985, 8) toteaa: ”Sen (*postmoderni tieto*) periaatteena ei ole asiantuntijoiden yhdenmukaisuus, homologia, vaan keksijöiden ristiriitaiset päätelmät, paralogia.”

Burbules ja Rice (1991) ovat tunnistaneeet kolme yhteistä piirrettä tutkijoiden käsityksistä postmodernista teoriasta: 1) absoluuttisen totuuden hylkääminen, 2) vallan ja voiman teemojen käsitteleminen (poliittinen näkökulma) sekä 3) erilaisuuden ylistäminen. Postmodernit tutkijat hylkäävät ajatuksen totuuden löytämisestä ja ovat ennemminkin skeptikkoja ja relativisteja. Postmoderni teoria keskittyy yleisesti mm. tiedon ja vallan yhteyteen, dissensukseen enemmän kuin konsensukseen, mikropoliittisiin prosesseihin sekä voiman ja vastarinnan yhteyteen (Deetz 2001, 31). Postmoderni teoria antaa uudenlaisen tavan nähdä yhteiskunta ja sen ajatuksia on sovellettu useilla eri tieteen aloilla. Postmoderni teoria korostaa historian, kulttuurin, sosiaalisen luokan, sukupuolen, etnisen taustan ja ekonomisen tilanteen vaikutusta yksilön ajatuksiin. Yhtä ainoaa totuutta ei voi olla, koska vallalla olevien ryhmien käsitysten mukaan ei voida arvioida yhteiskunnan reunamilla eläviä ihmisiä. Postmoderni teoria käsittää moninaisuudessaan useita eri teorioita, jopa positivismin. Mutta siinä missä positivismi väittää olevansa ainut, oikea totuus, postmoderni teoria näkee sen olevan yksi vallalla olevan luokan käsitys yhteiskunnasta. (Holtzhausen 2000.)

Postmoderni teoria haluaa haastaa rationaalisuuden ja uskon empiiriseen totuuteen (Toulmin 1990). Se näkee todellisuuden olevan riippuvainen yksilöllisistä, sosiaalisista tai kulttuurisista tulkinnoista. Tästä syystä kaiken on oltava avoinna kriittiselle tarkastelulle. Samalla postmoderni teoria korostaa koke- muksien moninaista kirjoa ja hyväksyy vaihtoehtoisia tapoja tarkastella todellisuutta mm. erilaisten tutkimusmetodologioiden kautta (Thorne-Beckerman 1999).

Postmodernia on vaikea määritellä. Hassan (1987, 87) näkee termin ongelmalliseksi kahdesta syystä: se on verrattain nuori termi ja se sekoitetaan helposti muihin lähitermeihin. Samasta asiasta puhutaan esimerkiksi käyttämällä termiä moderni. Hassan myös huomauttaa, ettei modernia ja postmodernia voida erottaa toisistaan täysin. Kumar (1995) osoittaa kuitenkin yleisesti postmodernin teorian sisältävän ns. suurten narratiivien, suurten kertomusten hylkäämisen, kulttuurin korostamisen, haluttomuuden käsitellä mm. taloutta, politiikkaa ja perhettä erillisinä kokonaisuuksina sekä pluralismin ja erilaisuuden hyväksymisen.

Hackney & Pillay (2002) ovat tehneet yhteenvetoa postmodernin teorian perusajatuksista:

- 1) Tekstien ja diskurssien käyttö. Kaikki voidaan ymmärtää teksteinä, jotka voidaan analysoida. Käsite "teksti" ja sen analysointi on laajennettu käsittämään esim. ilmaukset, koneet ja ihmiset.
- 2) Dekonstruktio. Teksteistä ja tilanteista etsitään peitettyjä merkityksiä ja vastakohtaisuuksia, joiden avulla osoitetaan tekstin sisäisiä ristiriitoja. Dekonstruktioilla tarkoitetaan myös käsittehierarkioiden purkamista (vrt. dekonstruktio - hajottaminen, purkaminen; konstruktio - rakennelma, rakenne).
- 3) Sosiaalisen kontekstin ja kulttuurin huomioiminen. Ilmiöiden ja tekstien analysoinnissa on huomioitava sosiaaliset ja historialliset kontekstit, joissa ne ovat syntyneet.
- 4) Monikulttuurisuus. Monikulttuurisuus korvaa perinteisen monokulttuurisuuden.

- 5) Pirstaloituminen, fragmentoituminen. Postmodernismi paljastaa ja etsii yhteisyyden sijasta teorioiden tai tapahtumien epäyhtenäisyyksiä ja fragmentoitumista.
- 6) Paradoksit. Postmodernistit löytävät teorioista, ajatuksista ja tapahtumista ristiriitoja ja paradokseja.
- 7) Periferia. Postmodernistit ovat kiinnostuneita marginaalisista ja epätavallisista tapahtumista ja asioista.
- 8) Vallan käsite. Jokapäiväiset poliittiset intressit ja vallan käyttö otetaan analyysissä huomioon.

Tässä tutkimuksessa halutaan korostaa, että postmoderni-käsitettä käytetään Baumanin (ks. s. 44) tavoin viittaamaan yksinkertaisesti niihin muutoksiin, joita työelämässä ja laajemmin yhteiskunnan arvoissa on havaittavissa. Tutkimuksessa käytettäviä käsitteitä postmoderni organisaatio, postmoderni työntekijätyyppi ja työelämän uusi sopimus käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

### 3.2 Postmodernit organisaatiot

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

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

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

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

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

Organisaatioiden toiminta perustuu varsinkin suljetuissa, rationaalisissa malleissa valvontaan. Työntekijöiden valvonnalla ja työolojen säätelyllä pyritään tuloksen maksimointiin. Taylorismi ja byrokratia ovat molemmat tämän ajattelun lapsia. Kontingenssiteorian mukaan taas strategian, rakenteen, järjestelmien, prosessien ja resurssien monitahoinen mukauttaminen ympäristötekijöiden epävarmuuteen takaa toimivuuden (Nonaka 1988, 58). Kuitenkin toimivuuden löytäminen kaaoksen kautta on myös nähty tärkeäksi. Nonaka (1988, 59) toteaaakin, että kaaos laajentaa vaihtoehtojen kirjoa ja pakottaa organisaation etsimään uusia näkökulmia. Uudistuakseen organisaation on pysyttävä jatkuvassa epätasapainon tilassa. Tiedosta ja sen jakamisesta tulee tärkeä menestystekijä.

Seuraavaksi tarkastellaan uusia tapoja määritellä organisaatioita postmodernin ajan näkökulmasta.

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

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

Postmoderneja organisaatioteorioita on myös arvosteltu. Thompson (1993) painottaa, että postmodernismi on noussut alun perin kirjallisuuden, taiteen ja arkkitehtuurin aloilta, jonka vuoksi sen ajatuksia ei voi suoraan siirtää organisaatioteorioihin. Hän myös arvostelee näkemyksiä epäkäytännöllisiksi.

Drucker liitti käsitteen postmoderni ensimmäisen kerran organisaatioon vuonna 1957. Postmoderni organisaatio voidaan nähdä koostuvan vaihtelevien, itseohjautuvien tiimien verkostoista. Organisaatiossa on monia keskittymiä, jotka koordinoivat tiimejä ja muuttuvat tehtävien mukaan. (Boje & Dennehy 2000.)

Postmoderni organisaatio on vastakohta Weberin (1964) byrokraattiselle organisaatiolle. Byrokraattinen organisaatio perustuu hierarkialle ja selkeälle työnjaolle. Yksityinen ja työnantajan omaisuus on selkeästi eroteltu samoin kuin oikeudet ja velvollisuudet. Henkilöstö palkataan lähinnä teknisten taitojen

vuoksi, eikä persoonalla ja henkilökohtaisella kiintymyksellä ole juurikaan merkitystä (Bolman & Deal 1984). Byrokraattiseen organisaatioon liittyy perusolettamus, että organisaatiot voivat toimia jokseenkin ennustettavasti ja ympäristön vaikutusta voidaan tietyillä mekanismeilla hallita – ja juuri tämä perusolettamus on ristiriidassa postmodernin ajattelun kanssa (Thorne-Beckerman 1999). Postmoderni organisaatio on vastakohta myös modernille organisaatiolle. Modernissa organisaatiossa on määritelty selkeät rajat toimintaympäristöön, organisaatiolla on oma identiteetti, päämäärä ja tavoite, organisaatorakenne on kuvattu tarkasti ja organisaatio ja ympäristö nähdään erillisiksi yksiköiksi, joita vaihtosuhteet yhdistävät. (Hosking & Morley 1991.)

Peters (1992) on korostanut postmodernin organisaation korvanneen hierarkian verkostolla, jonka jäsenet organisoituvat tarpeen mukaan ratkomaan tehtäviä ja ongelmia paikallisesti, ei keskitetysti. Hän myös uskoo postmodernin organisaation kehittävän yhä tiukempia suhteita asiakkaisiin: muuttaen asiakkaat passiivisista vastaanottajista aktiivisiksi jäseniksi. Thompson (1993) on toisaalta kyseenalaistanut tämän näkemyksen: hän näkee tämän vain uutena tapana lisätä tuottavuutta, eikä aitona haluna antaa asiakkaiden osallistua.

Eisenberg ja Goodall (1997) luonnehtivat postmodernia organisaatiota tiimipohjaiseksi, matalahierarkiseksi, informaatioteknologiaa ja globaaleja verkostoja hyödyntäväksi organisaatioksi, jossa painottuu projektityö. Lehtosen (2000, 18) mukaan postmoderni organisaatio tukee tuloksellisuutta antamalla työntekijöille vastuuta ja päätösvaltaa, painottaa asiakassuhteiden tärkeyttä ja tukee toiminnassaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Lisäksi postmoderni organisaatio osaa optimaalisella tavalla hyödyntää yhteiskunnan muuttuneita rakenteita, sen jäsenten muuttuneita arvoja ja organisaatioon kohdistuvia odotuksia (Lehtonen 2000a, 18). Lehtosen (2004, 146) mukaan postmodernissa organisaatiossa perinteisen työntekijän ja työnantajan välisen, sitoutumiseen perustuvan suhteen, ovat korvanneet markkinavoimat.

Postmodernin organisaation määritelmä on hyvin lähellä Mintzbergin 80-luvulla kehittämää adhocracy-käsitettä, jota Kolehmainen (2004, 86) kuvaa yhteydessä tietointensiivisiin organisaatioihin. Tällainen organisaatio on dynaaminen, ei-hierarkinen ja joustava. Tiimit toteuttavat innovatiivisia projekteja ja yhteistyö perustuu jaettuun päämäärään sekä osaamiseen, jota matriisirakenne tukee. Lisäksi organisaatiota tukee jaettu visio ja johtajuus, luova ilmapiiri, asiakassuuntautuneisuus, organisaatioiden välinen yhteistyö, avainhenkilöiden roolit, henkilökunnan kouluttaminen, tiedon oppiminen ja jakaminen sekä suhde innovaatioon. (Kolehmainen 2004, 86.) Beairsto (1997) liittää väitöskirjassaan adhocracy-käsitteen toisaalta postmoderniin maailmaan ja kuvaa kyseisen johtamistyylin omaavan hyvin vähän formaaleja sääntöjä ja malleja. Tällainen johtaja on vastuussa sellaisten rakenteiden luomisesta, jotka edesauttavat osallistuvaa päätöksentekoa. Kolehmainen (2004, 91) kuvaa tietointensiivisen organisaation haastavan perinteiset käsityksen kontrollista sekä sitoutumisesta. Suhteet muuttuvat työnantaja-työntekijä -suhteesta pikemminkin asiakas-toimittaja -suhteeksi vaatien samalla työntelästä autonomiaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan suoritukseensa. Ajatukset postmodernista organisaatiosta ovat siis hyvin lähellä tietointensiivistä organisaatiota ja adhocracy-johtamistyyliä.

Modernin ja postmodernin välinen ero saattaa olla häilyvä, mikä johtuu käsitteiden moninaisesta käytöstä. Boje & Dennehy (1993) ovat koonneet keskeisiä eroja modernin ja postmodernin organisaation johtamisessa. Nämä erot esitetään taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Modernin ja postmodernin johtamisperiaatteiden erot (Boje & Dennehy 1993, xxix), Suomennos S.J.

	Moderni	Postmoderni
Suunnittelu	Lyhyen aikavälin tulostavoitteet. Massatuotanto. Työntekijä on kulu. Vertikaalinen, ylhäältä-alaspäin suuntautuva suunnittelu. Suunnittelu johtaa järjestykseen.	Pitkän aikavälin tulostavoitteet. Joustava tuotanto. Työntekijä on sijoitus. Horisontaalinen suunnittelu. Sisäinen ja ulkoinen asiakasfokus. Suunnittelu johtaa epäjärjestykseen ja hämmennykseen.
Organisoituminen	Yksi henkilö, yksi työ ja yksi taito. Vastakkainasettelu johdon ja työntekijöiden välillä. Osastot. Homogeenisuus on voima. Hierarkisuus on parempi. Yksiäänisyys, erilaisuutta siedetään. Tehokkuus lisääntyy erikoistumalla, virallistamalla, rutinoimalla, sirpaloimalla ja jakamalla työ osiin.	Tiimit, monitaitoiset työntekijät. Yhteistyö johdon ja työntekijöiden välillä. Joustavat verkostot, joissa läpäisevät rajat. Matala organisaatorakenne on parempi. Erilaisuus ja moniäänisyys ovat voimavaroja. Tehokkuus vähenee erikoistumalla, virallistamalla, rutinoimalla, sirpaloimalla ja jakamalla työ osiin.
Vaikuttaminen	Esimies auktoriteetti, jolla valta. Ulkoiset palkitsemismenettelmät ja rangaistukset. Seurantajärjestelmät joka puolella. Naisille maksetaan 68% miesten palkasta, vähemmistöille vähemmän. "Valkoisen miehen" diskurssit. Yksilöpohjaiset kannustimet.	Auktoriteetti ja vaikutusvalta jaettu tiimien johtajille. Sisäiset, valtautetut työprosessit. Ihmiset ovat itseohjautuvia. Naisille ja vähemmistöille sama palkka kuin muille. Moniääniset diskurssit. Tiimipohjaiset kannustimet.
Johtaminen	Teoria X tai Y, keskitetty johtaminen ja paljon sääntöjä ja kerroksia. "Valkoisen miehen" urapolku. Kerrotaan, mitä on tehtävä.	Teoria S (servant leadership, palveleva johtaminen). Hajautettu johtaminen, vähän kerroksia. Ihmiset keskittyneet. Urapolut naisia ja vähemmistöjä varten. Visionäärisyys.
Kontrollointi	Keskitetty kontrolli. Tarkastukset loppupäässä. Yksipuolinen tarkkailu. Paljon sääntöjä, ohjeita, teknologian hyödyntäminen tarkkailussa. Koulutetaan johtotasolla. Mitataan tulosta. Kätetään tietoa. Pelkoon perustuva kontrolli.	Hajautettu kontrolli. Laadun varmistaminen jokaisen tehtävä. Molemminpuolinen tarkkailu. Unohdetaan säännöt ja ohjeet. Koulutetaan kaikkia. Mitataan prosessia. Tieto kaikille. Itsekontrolli.

Bojen ja Dennehy'n ajatukset ovat toisaalta hieman ristiriidassa työelämän muutoksista esitettyjen väitteiden kanssa. Erityisesti kuva työntekijästä piiryy ristiriitaisella tavalla. Toisaalta työntekijä on sijoitus, koska hänen taitonsa ovat yritykselle tärkeitä (esim. Cappelli 1999; Byrne 2001), mutta toisaalta hän on myös kuluja aiheuttava resurssi, jota markkinatilanteen mukaan voidaan kasvattaa ja vähentää.

Organisaation muutosten ymmärtämiseksi kaivataan tutkimusta siitä, missä määrin postmodernista organisaatiosta esitetyt oletukset toteutuvat yrityksissä. Tässä tutkimuksessa postmoderni organisaatio käsitetään Eisenbergin ja Goodallin (1997) sekä Lehtosen (2000a, 2004) määrittelemällä tavalla. Tapaus kolme P hyödyntää näitä määritelmiä postmodernin organisaation tarkemmassa tutkimisessa. Seuraavaksi tarkastellaan postmodernin organisaation piirteitä näiden määritelmien pohjalta tarkemmin.

### **Matalahierarkisuus ja informaatioteknologia**

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

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

Myös Townsend et al. (2001, 279) kuvaavat uudenlaista organisaatiomallia virtuaaliseksi. Uusissa organisaatioissa keskitytään ydinosaamiseen, verkostoidutaan ja ulkoistetaan toimintoja, muodostetaan strategisia kumppanuuksia toisten yritysten kanssa sekä orientoidutaan globaaliin toimintaan. Edellä esitetyt näkemykset ovat aika optimistisia ja siinä mielessä kritiikin alaisia. Toisaalta ne kuitenkin valottavat niitä uusia mahdollisuuksia, joita informaatioteknologia on organisaatioille luonut.

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



ja palvelun rooleihin. Etulinjamallista hyvän esimerkin tarjoaa jyväskyläläinen Republica Oy. Yrityksen tekniset kirjoittajat työskentelevät täysin asiakkaan luona. Republica Oy maksaa palkan, mutta työntekijöiden työhuone sijaitsee asiakkaan tiloissa ja päivittäinen kanssakäyminen tapahtuu siellä. Kolmas vaihe on kyberlinkkimalli (cyber link model). Siinä työntekijä työskentelee virtuaalisessa tiimissä, johon kuuluu asiakkaita ja muita tärkeitä sidosryhmiä. Tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaidot korostuvat.

## Projektityö

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

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

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

Projekti on siis oma organisaatio laajemman organisaation sisällä. Projekti-toimintaa voidaan kuitenkin harjoittaa yrityksessä eri tavoilla. Yleisesti projekti-toiminta on jaoteltu kolmeen eri lähestymistapaan, jotka ovat funktionaalinen, projektiryhmä ja matriisi (Larson, Gobeli, Gray 1991). Funktionaalinen lähestymistapa hyödyntää jo olemassa olevia hierarkiasuhteita jonkin projektin toteuttamiseksi. Projekti jaetaan segmentteihin, joista jokaisesta vastaa määrätty organisaatiossa toimiva asiantuntija tai yksikkö. Eri tahot toteuttavat siis projektin eri osat. Erillistä projektipäällikköä ei ole, vaan johtamisesta vastaa organisaation ylin johto. Projektiryhmä-lähestymistavassa projekti erotetaan omaksi toimivaksi kokonaisuudekseen muusta organisaatiosta. Projekti toimii itsenäisenä organisaationa, jolla on omat resurssit projektin toteuttamiseksi. Projektia johtaa projektipäällikkö. Matriisi-lähestymistapa on yhdistelmä funktionaalisesta ja projektiryhmä-lähestymistavasta. Siinä organisaation jäsenellä on oma organisaation toimintaan liittyvä työnsä, jonka lisäksi hän kuuluu useampiin projekteihin. Jokaista projektia johtaa oma projektipäällikkö. (Larson et. al 1991.)

Projektien myötä myös tiimityöstä on tullut suosittu työmuoto organisaatioissa. Tiimillä tarkoitetaan työryhmää, joka on vastuussa tietyn toiminnon suorittamisesta. Tiimityöskentelyn on todettu tuovan useita etuja organisaatiol-

le, kuten suoritusasteen nousua, tuotteiden laadun paranemista, poissaolojen ja työstä eroamisen vähenemistä (Harris, 1992).

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

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

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

Empowerment-käsite otettiin 90-luvulla organisaatiotutkimuksen käyttöön tarkoittamaan työntekijöiden suurempaa valtaa omassa työssään ja päätöksenteossa (Honold 1997). Käsitettä on alun perin käytetty kulttuurin-tutkimuksessa. Sanan empowerment voi suomentaa "valtauttamiseksi" tai "voimauttamiseksi". Se on prosessi, jossa määräysvaltaa ja vastuuta siirretään organisaation hierarkiassa alemmalle tasolle (Wellins, Byham & Wilson 1991). Joskus käytetään myös termiä involvement. Sen puolestapuhujia on riittänyt yhtä paljon kuin arvostelijoita. Valtauttamisen voidaan nähdä olevan käytössä organisaatiossa, jossa alemman hierarkiatason työntekijät kokevat heiltä odotettavan aloitteellisuutta organisaation hyväksi, vaikka se edellyttäisi heiltä enemmän kuin työsuorituksessa velvoitetaan – ja jos aloitteellisuus johtaa negatiiviseen tulokseen, työntekijät voivat luottaa ettei heitä rangaista kyseisen aloitteen tekemisestä (Appelbaum & Honegger 1998). Tällaisilla työntekijöillä on neljä yhteistä piirrettä:

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

(Appelbaum, Hébert & Leroux 1999).

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

Valtuttaminen on nähty kahdesta eri näkökulmasta Hillin & Huqin (2004, 1028) mukaan. Toisaalta kyse on suhteisiin perustuvasta valtuttamisesta ja toisaalta motivaatioon perustuvasta valtuttamisesta. Suhteisiin liittyvässä valtuttamisessa jaetaan johtajien valtaa alaisille. Motivaatioon liittyvässä valtuttamisessa on kyse alaisten voimattomuuden tunteen poistamisesta. Valtuttaminen on saanut osakseen myös kritiikkiä. Hardy & Leiba-O'Sullivan (1998) uskovat, että valtuttaminen mahdollistaa vallan väärinkäytön ja asettaa alaiset hyväksikäytön uhreiksi. Työntekijöiden odotetaan edelleen olevan riippuvaisia organisaatiosta ja toisaalta heistä on tarpeen tullen päästävä eroon. Denham Lincoln, Travers, Ackers & Wilkinson (2002) myös huomauttavat, että valtuttaminen tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Valtuttaminen tulkitaan omista lähtökohdista käsin ja sovitetaan omiin tarpeisiin, jolloin johtajat eivät todella ole kiinnostuneita vallan jakamisesta alaisensa kanssa.

Mahdollisuudet työntekijöiden päätäntävällän lisäämiseen riippuvat työmarkkinoista, organisaation taloudellisesta tilanteesta sekä organisaatiokulttuurista (Paul et al 2000). Postmodernissa ajassa ja työelämän uudessa sopimuksessa odotetaan työntekijöiden kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa (Byrne 2001). Työntekijät myös vaativat enemmän vastuun saamista omasta työstään – erityisesti ns. generation X:n edustajat (ks. luku 3.3) haluavat päätäntävältä oman työnsä ja toimintatapojen suhteen (Sellers 2002). Väitteet vastuun kantamisesta ovat hieman ristiriidassa Terrénin (2002) esittämien välinpitämättömyyden ja apatian asenteiden kanssa. Toisaalta asian voi nähdä siten, että postmoderneissa organisaatioissa työntekijät ovat kiinnostuneet kantamaan vastuuta nimenomaan *omasta työstään ja kehityksestään*, mutta ovat välinpitämättömiä yhteisiä asioita kohtaan. Tämä ilmiö on havaittavissa myös tämän työn empiriassa.

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

- 1) *Yhteistyöhön perustuva johtaminen*  
Demokraattinen ja osallistuva johtamistyyli rohkaisee avoimeen ideoiden vaihtamiseen. Toisaalta johtajien on kommunikoidava oma visionsa selkeästi, mutta myös työntekijöillä on oltava mahdollisuus erilaisten näkemysten esittämiseen. Epäformaaleja kanssakäymisen muotoja suositaan kuten yhteisiä virkistyspäiviä ja epävirallisia lounaita.
- 2) *Rohkea ilmapiiri*  
Innovaatiot ja luovuus vaativat myös kokeiluja ja epäonnistumisia. Organisaation ilmapiirin on rohkaistava pelkäämättömään asenteeseen epäonnistumisia kohtaan. Epäonnistumiset nähdään vain osaksi prosessia, joka johtaa toimivan tuotteen keksimiseen.
- 3) *Uusien haasteiden ja alueiden kohtaaminen*  
Työntekijöitä rohkaistaan työskentelemään myös omaan aihealueeseensa kuumattomissa projekteissa. Tällä halutaan luoda uusia näkökulmia ja ideoita, jotta koko luovuus saataisiin käyttöön. Jopa kokemattomat ja uudet työntekijät voidaan määrätä vastaamaan haastavista projekteista, jotta he oppivat luottamaan omiin kykyihinsä.
- 4) *Yksilöllisyyden ja erilaisuuden korostaminen*  
Työntekijöiden halutaan viihtyvän töissä ja olevan omia persoonallisuuksiaan. Pukeutumissääntöjä ei ole vaan epämuodollisuutta korostetaan. Jokainen saa sisustaa työpisteensä miten haluaa. Usein työntekijät tuovat jopa soittimia mukanaan töihin ja soittelevat yhdessä vapaalla ajalla. Omaa työtä tehdään itsenäisesti ja jokainen saa päättää miten ja millä ajalla työnsä tekee.

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

### **Epävarmuus ja jatkuva muutos**

Postmodernin ajan merkittävin piirre on epävarmuus (Giddens 1996, 46). Epävarmuus heijastuu organisaatioiden toimintaan, mistä myös Nonaka (esim. 1988, 1991) on puhunut kaaosta ja tiedon hallintaa käsittelevissä artikkeleissaan. Organisaatiot ovat joutuneet jatkuvan muutoksen keskelle. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan uusiin haasteisiin samalla vauhdilla. Erityisesti informaatioteknologian alalla tämä on osoittautunut joillekin organisaatioille ongelmaksi. Keskustelu informaatioteknologian kuplan puhkeamisesta alkoi Suomessa 2000-luvun alussa ja johti muutamaa vuotta myöhemmin lukuisiin irtisanomisiin ja konkursseihin.

Organisaatiot ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan ja rakenteitaan yhä uudestaan. Tämä on johtanut siihen, että työntekijät elävät keskellä muutosta ja joutuvat sietämään epävarmuutta aiempaa paremmin. Muutos aiheuttaa kuitenkin aina stressiä (Santos & Cox 2000), joten postmodernissa organisaatiossa vaaditaan stressinsietokykyä. Myös Ahokas ja Kaivo-oja (2004, 14) uskovat joustavuuden ja tehokkuuden vaatimusten lisääntyvän tulevaisuudessa ja siten lisäävän stressipohjaisten sairauksien esiintymistä.

Lyhytaikaiset työsuhteet ovat lisääntyneet, elämä on pirstoutunut projektien sarjaksi ja työelämän psykologisen sopimuksen ehdot ovat muuttuneet (ks. luku 3.4). Työntekijä ei voi koskaan olla varma työpaikastaan, koska organisaatio

tio tarjoaa työtä ainoastaan niin kauan kuin työntekijän kyvyt ovat käyttökelpoisia. Eläkevirkoja ei postmodernissa organisaatiossa juurikaan ole.

### 3.3 Sukupolvi X – postmoderni työntekijätyyppi

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

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

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

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

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

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

"Heidän on vaikeaa tehdä päätöksiä. He kiipeävät mieluummin Himalajalle kuin etenevät organisaatiossa ylöspäin. Heillä ei ole sankareita, hymnejä eikä omaa tyyliä. He vaativat viihdettä, mutta heidän keskittymiskykynsä riittää yhden televisiokanavan valitsemiseen. He vihaavat juppeja, hippejä ja narkkareita. He eivät halua mennä

naimisiin, koska pelkäävät avioeroa. He pilkkaavat Range Rovereita, Rolexeja ja punaisia sukkanauhoja. He pitävät tärkeänä perhe-elämää, paikallisaktivismia, luonnonpuistoja, "loaffereita" ja maastopyöriä." (suomennos S.J.)

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

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

- 1) *Yksilöllisyys vs. ryhmään kuuluminen*  
X:ät näkevät itsensä enemmän yksilöinä kuin ryhmän jäsenenä verrattuna aiempiin sukupolviin. He ovat itsenäisiä ja suhtautuvat varauksella ryhmäiden titeetteihin.
- 2) *Lojaalisuus organisaatioita ja instituutioita kohtaan*  
X:ät ovat vähemmän lojaaleja organisaatioita ja instituutioita kohtaan kuin aiemmat sukupolvet. He eivät enää usko instituutioiden voimaan. Tämä johtuu osaksi siitä, että lamavuosina X:ät näkivät vanhempiensa ja sukulaistensa jäävän työttömiksi, avioerot lisääntyivät ja uutiset tulevaisuuden "eläkepommista" yleistyivät.
- 3) *Asenteet työtä ja vapaa-aikaa kohtaan*  
X:ät ovat enemmän kiinnostuneita vapaa-ajasta kuin urasta ja työelämästä. Töitä tehdään muuta elämää varten eikä eletä töitä varten. Vapaa-aikaa, joustavuutta ja virkistystoimintaa arvostetaan enemmän kuin uralla menestymistä ja ylennyksiä. X:ät haluavat viettää enemmän aikaa ystävien ja perheen kanssa.
- 4) *Asenteet auktoriteetteja ja hierarkiaa kohtaan*  
X:ät eivät arvosta auktoriteetteja ja hierarkiaa. X:ät ovat haluttomia "maksamaan velkaansa" organisaatiolle, eivätkä he koe tarvitsevansa hierarkiaa omassa työsään. Hierarkia ja auktoriteetit nähdään lähinnä oudoiksi ja huvittaviksi jäänteiksi menneisyydestä.
- 5) *Usko taloudelliseen tilaan tulevaisuudessa*  
X:ät on nähty pessimistisemmiksi kuin aiemmat sukupolvet uskossa oman taloudellisen tilan kohentumiseen sekä kansantalouden kohentumiseen. Tämän on uskottu johtuvan osaksi siitä, että uutiset työttömyyden kasvamisesta myös korkeakoulutettujen ryhmässä ovat yleistyneet.
- 6) *Erilaisuuden sietäminen*  
X:ät sietävät paremmin erilaisuutta kuin aiemmat sukupolvet. He hyväksyvät erilaiset elämäntyyliä sekä kulttuuriset ryhmittymät.

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

Tällaiset yleistykset saattavat muutenkin olla vaarallisia ja voivat johtaa harhaan. Mannheimin (1959) mukaan sukupolvi-käsitettä käytetään usein väärin, koska pelkkä ikä ei ryhmittele ihmisiä. Käsitettä voidaan käyttää ainoastaan

sellaisten ihmisten kohdalla, joilla on yhteinen sosiaalinen ja henkinen tausta, ovat kokeneet samoja asioita ja joilla on jokin yhteinen sosiaalinen kokemus.

Tästä syystä voidaan myös ajatella, että ikä ei välttämättä ole ainut yhdistävä tekijä sukupolvi X:n kohdalla. Työntekijän ja työnantajan välisessä suhteessa tapahtuneet muutokset (ks. luku 3.4) luovat yhteisen kokemuksen työntekijöille iästä riippumatta. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa otetaan käyttöön termi *postmoderni työntekijätyyppi*, jolla viitataan niihin piirteisiin, joita sukupolvi X:stä on esitetty. Käsite on lyhennetty jatkossa *postmoderniksi työntekijäksi* lukemisen helpottamiseksi, mutta on painotettava ettei kysymys ole persoonallisuuden piirteistä vaan väljemmistä asenteista työelämää kohtaan. Postmodernilla työntekijällä tarkoitetaan siis minkä tahansa ikäistä henkilöä, joka korostaa yksilöllisyyttä, päätösvaltaa, vapaa-aikaa ja itsensä kehittämistä. Postmoderni työntekijä ei ole sitoutunut yhteen organisaatioon, eikä arvosta hierarkiaa ja auktoriteetteja. Postmodernin työntekijän piirteitä määrittää myös ns. työelämän uusi sopimus, jota käsitellään seuraavassa luvussa.

### 3.4 Työelämän uusi sopimus organisaatioissa

Viime vuosikymmenet ovat muuttaneet työelämää usealla eri tavalla. 1960-luvulla uuden teknologian uskottiin muuttavan tapamme tehdä työtä lopullisesti, puhuttiin uudesta vapaa-ajan aikakaudesta, kun työviikko lyheni entisestään. Tätä seurasi 1970-luku, jossa teolliset selkkaukset, konfliktit ja leikkaukset muuttivat työpaikat porvareiden ja työläisten taistelukentiksi synnyttäen ammattiliittojen aktiivisuuden (Cooper 1998). 1980-luvun nousukausi toi mukanaan pitkät työpäivät henkilökohtaisen menestyksen saavuttamiseksi. Samalla organisaatiot alkoivat globalisoitua ja muodostaa uusia strategisia koalitioita fuusioiden ja organisaatiomuutosten kautta. Tämä johti kansainvälisen kilpailukyvyyn nousemiseen useimmissa maissa, mutta samalla työntekijät paloivat loppuun. Nykyään monet organisaatiot ovat pienempiä, ja niissä aiempaa vähempi määrä työntekijöitä tekee entistä enemmän töitä. Globaalisuus aiheuttaa uusia muutoksia organisaatioissa ja samalla myös työntekijöiden odotetaan olevan joustavampia ja sopeutuvampia, avoimia jatkuvalla muutokselle ja elämän kestäväälle oppimiselle. Työntekijöiden on itse kartoitettava taitonsa ja hankittava työelämän tarvitsema koulutus, heidän on osattava verkostoitua ja markkinoida osaamisensa organisaatiolle sekä pystyttävä sietämään turvattuuden tunnetta. Samalla työvoima muuttuu yhä enemmän osa-aikaiseksi, kun useimmat myyvät osaamistaan freelancereina. Organisaatioilla on vain pieni ydinjoukko kokoaikaisia, vakituisia työntekijöitä ja tarvittavia taitoja hankitaan ulkopuolelta projektikohtaisesti. Tämä johtaa myös kotona työskentelemisen lisääntymiseen ja informaatioteknologian korostumiseen. Tästä voidaan käyttää käsitettä joustava työvoima. (Cooper 1999, 115-116.)

Työelämään liittyy psykologinen sopimus. Käsite tuli tunnetuksi 1950-luvulla Whyten (1956) kirjoittaessa teoksen ”The Organization Man”, jossa hän

kuvasi työntekijän ja työnantajan välillä vallitsevaa kirjoittamatonta sopimusta. Tämä sopimus perustui työntekijän ja työnantajan molemminpuolisiin odotuksiin. Myöhemmin uskomusta työntekijän ja työnantajan välisestä suhteesta kutsuttiin nimellä psykologinen sopimus. Sitä kuvasivat 1960-luvulla tarkemmin mm. Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley (1962) ja Schein (1965).

Psykologinen sopimus voidaan määritellä valikoimaksi lupauksia, jotka työntekijä uskoo määrittelevän hänen ja hänen työnantajansa välistä suhdetta (Rousseau 1989). Esimerkiksi työntekijä voi uskoa, että hänelle on luvattu kilpailukykyinen palkka, etenemismahdollisuuksia, koulutusta sekä haastavaa ja merkityksellistä työtä. Vastapalveluksena tästä työntekijä taas on luvannut antaa organisaatiolle aikaansa ja energiaansa, taitonsa sekä sitoutua organisaation päämääriin. Toisin kuin viralliset sopimukset, psykologinen sopimus perustuu subjektiivisiin käsityksiin ja havaintoihin. Lupauksia työntekijän ja työnantajan välillä voidaan viestiä useilla tavoilla: kirjallisin dokumentein, suullisin keskusteluin tai organisaation toimintatapojen ja kulttuurin välityksellä (Rousseau 1989; Rousseau & Greller 1994; Sims 1994). Rousseau (2001) mukaan psykologinen sopimus rakentuu skeemojen, lupausten ja vastavuoroisuuden varaan. Psykologinen sopimus muotoutuu jo ennen työllistymistä ja se mukautuu rekrytoinnin, organisaatiossa tapahtuvan aikaisen ja myöhemmän sosialisoitumisen sekä sopimuksen jatkuvan arvioinnin aikana (Rousseau 2001).

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

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

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



Erityisesti psykologisen sopimuksen suhteeseen perustuva osa eli luottamukseen, lojaalisuuteen ja kunnioitukseen liittyvät asiat ovat muuttuneet (Meuse, Bergmann & Lester 2001). Uudessa työelämän tilanteessa työntekijä ostetaan yritykseen taitojensa vuoksi ja korvataan nopeasti uudella, jos kyseiset taidot eivät ole enää oleellisia yritykselle. Toisaalta myöskään työntekijä ei enää sitoudu organisaatioon samoin kuin ennen. Lojaalisuus katoaa turvallisuuden hävitessä ja työntekijöiden on kehitettävä itseään pysyäkseen markkina-arvoisina. Tästä syystä he pysyvät työpaikassa, jossa kokevat voivansa kehittyä heille tärkeissä taidoissa. Kilpailu työmarkkinoilla kasvaa ja ainoa keino selviytyä voittajana on kehittyä jatkuvasti ja hankkia taitoja, jotka pätevät alati muuttuvilla markkinoilla. (Byrne 2001, 44-47.) Työntekijältä odotetaan yhä enemmän kykyä käsitellä tietoa ja muuttaa se organisaatiota hyödyttäväksi. Mitä työntekijä sitten odottaa organisaatiolta? Tärkeimmiksi tekijöiksi on mainittu mm. mielenkiintoinen ja haastava työ, avoin ja kaksisuuntainen tiedonkulku sekä mahdollisuus kehittää taitojaan ja itseään (HR Executive Review 1997). Myös Lester ja Kickul (2001) ovat tutkineet, mitä työntekijät odottavat organisaatiolta. Tutkimuksessa kolmeksi tärkeimmäksi tekijäksi nousivat avoin ja rehellinen tiedottaminen ja kommunikaatio, johdon tuki sekä kiinnostava ja haastava työ. Samoin havaittiin, että organisaatiot eivät pystyneet vastaamaan näihin odotuksiin, mikä taas korreloi positiivisesti työntekijän aikomukseen lähteä organisaatiosta sekä negatiivisesti työtyytyväisyyteen.

Suomessa uusimpien työolobarometrien mukaan työntekijöiden käsitykset työnteon mielekkyydestä ovat joiltakin osin kääntyneet aiempaa negatiivisemmiksi. Tulokset viittaavat siihen, että nämä negatiiviset käsitykset työnteon mielekkyyden muutoksesta liittyvät enemmän käsityksiin talouden ja työmarkkinoiden yleisestä epävarmuudesta ja ennakoimattomuudesta kuin omaa työpaikkaa tai työtä välittömästi koskeneista muutoksista. Globalisaatio ja verkostoituminen saattavat myös vaikuttaa psykologisen sopimuksen kokemiseen. Heikentynyttä tunnetta luottamuksesta ja turvallisuudesta voidaan pyrkiä kompensoimaan suuremmilla ansioilla tai muilla näkyvillä eduilla. (Alasoini 2006, 33-38.)

Hamel (2001) esittelee kirjassaan "Vallankumouksen kärjessä" Piilaakson yritysten innovatiivisia johtamistapoja. Yksi näistä menestyksekkäistä tavoista on avoimet kykymarkkinat. Tällä tarkoitetaan jokaisen työntekijän mahdollisuutta tarttua uusiin haasteisiin ja kokeilla uusia asioita. Perusteena on se, että ellei ihmisille anneta aidosti sytyttävää ja menestymiseen johtavaa työtä, he vaihtavat työpaikkaa. Työntekijöitä ei haluta kahlita vanhoihin toimintatapoihin vaan hyödyntää heidän yrittäjähengenään osaamispotentiaalin kasvattamisessa. Kykymarkkinat ovat toisaalta avoimet sisäisesti, mutta myös ulkoisesti. Hamel (2001, 264-267) kuvaa työntekijöiden vaihtavan työnantajaa tuntematta sen enempää ahdistusta tai huolta. Yritykset houkuttelevat parhaat työntekijät. Hamel myös esittelee uuden käsitteen: sijoitetun pääoman tuottoasteen (roi) korvaa uudessa taloudessa mielikuvituksen tuottoaste - Return on Imagination.

Haastava työ ja mahdollisuus oppia uutta nousevat myös Kolehmaisen (2004, 99) tutkimuksessa tärkeiksi motivaation ylläpitäjiksi. Hänen haastelta-

vansa kuvaa seuraavasti tilannetta, jossa työpaikan vaihtaminen tulisi harkittavaksi:

"In my opinion, there are two things. First, IS experts are, on average, very eager to learn. If they feel that they don't to have enough challenges for learning, they change to another firm. Second is the fast pace of our business. In this area, occupations or work tasks usually change every second year because of the rapidly developing technology. Too similar and stable work tasks lead to the willingness to change employers. Thus learning and the changing nature of work are intertwined." (Kolehmainen 2004, 99.)

Vaikka haastateltava työskentelee ns. tietointensiivisessä organisaatiossa, on oppiminen noussut tärkeäksi tekijäksi myös perinteisimmillä aloilla. Riitta Lavikka (2004) on havainnut omassa tutkimuksessaan oppimisen ja nopean muutoksen aiheuttamat haasteet myös perinteisemmällä teollisuuden aloilla kuten vaateteollisuudessa.

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

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

Lavikka (2004) on tutkinut käsityksiä itsestä ("self") työelämän muutosten yhteydessä. Hän toteaa, että töitä viedään yhä enemmän kotiin myös perinteisimmillä teollisuuden aloilla ja kaikilla hierarkian tasoilla. Uusien asioiden oppimista vaaditaan nopeasti ja tämä on tehtävä vapaa-aikana. Näin työn ja vapaa-ajan väliset rajat hämärtyvät. Työnantajan kontrolli muuttuu yhä enemmän työntekijän itsekontrolliksi. Nopea oppiminen synnyttää samalla perinteiset hierarkiat ylittävää vertikaalista ja horisontaalista integraatiota. Muutokset vaativat työntekijältä joustavuutta ja kykyä sietää stressiä ja paineita enenevässä määrin. Lavikka kysyykin artikkelissaan, onko nykyajan työ haaveiden täytymystä vai orjuutta. Toisaalta työstä voi tulla itsensä toteuttamisen väline, toisaalta se voi johtaa lopulliseen uupumiseen. Eräs Lavikan haasteltavista tunnustikin pelkäävänsä työpaikkansa menettämistä kaikesta oppimisesta ja joustavuudesta huolimatta.

Myös Kivimäki (2004, 182-184) kuvaa pelisuunnittelijaa, joka ei ole kyennyt erottamaan työ- ja vapaa-aikaa toisistaan. Hän maalaa kuvaa suunnittelijasta, joka asuu yksin ja elää lähinnä työlleen. Vaikka työ onkin palkitsevaa ja haastateltava itse kertoo tekevänsä kaiken omasta halustaan, on sillä selviä vai-

kutuksia yksilön muuhun elämään. Pelisuunnittelija selittää tarpeen tehdä ylitöitä laskuttamatta: hänen on osoitettava tehokkuutensa käyttämällä kilpailijoita vähemmän aikaa tietyn työn tekemiseen. Näin hän kokee ylitöiden tekemisen olevan oma ongelmansa, eikä siten voi laskuttaa siitä.

Sitran työelämän murrosta käsittelevässä raportissa (Lehikoinen, Saarniaho ja Suikkanen 2002, 18) nostetaan keskeiseksi ongelmaksi työmarkkinoiden nopea muutos. Muutosten yhteiseksi tekijäksi nähdään työvoiman sisäinen kilpailun kiristyminen, joka asettaa menestystä tavoitteleville yksilöille yhä enemmän vaatimuksia. Yksilöiden kannalta on ratkaisevaa se, kuinka he voivat itse osallistua työelämän muutosprosessin hallintaan ja päättää tulevaisuuden kehityspoluista. Alasoinin (2006, 42-48) mukaan Suomessa entisenlainen psykologinen sopimus on säröilemässä. Tämä näkyy työnteon mielekkyyden muutosta koskevien käsitysten negatiivisuudessa ja niiden lisääntyneenä irtaantumisenä oman työpaikan taloudellisen tilanteen kehitystä koskevissa odotuksissa. Toisin sanoen työntekijät eivät koe enää "olevansa samassa veneessä", kuten Alasoini toteaa. Globalisoituva talous uhkaa entisenlaisen psykologisen sopimuksen keskeisiä elementtejä, jolloin uudet toimintamallit leviävät todennäköisesti jatkossa laajemmalle suomalaisen työelämään. Alasoinin mukaan uuden psykologisen sopimuksen ydin liittyy jatkossa lojaalisuuden ja turvallisuuden sijasta mielekkääseen ja haasteelliseen työhön. Varmoja työsuhteita ei voida luvata kenellekään. Suomalaisten yritysten kilpailuetu muodostuu entistä enemmän nopeasta ja joustavasta toiminnasta, asiakasräätälöinnistä ja kokonaisvaltaisesta asiakaspalvelusta sekä toimintojen ja prosessien jatkuvasta kehittämisestä.

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 kilpailukyvyyn. Myös Nonaka (1991) pitää tiedon jakamista tärkeänä. Hän erottaa kaksi tiedon lajia: eksplisiittisen tiedon ja ns. hiljaisen tiedon. Eksplisiittinen tieto on dokumentoitu, talletettu ja jaettu formaalilla tai epäformaalilla tavalla. Hiljainen tieto on yksilön henkilökohtaista ja ainutlaatuista tietoa, jota on vaikea dokumentoida ja jakaa. Tieto on samalla valtaa – sen jakaminen hyödyttää organisaatiota, mutta saattaa vähentää jakajansa valtaa (Byrne 2001, 46). Organisaation menestyminen saattaa riippua siitä, miten hyvin se osaa motivoida työntekijänsä jakamaan tietoa. Tästä aiheutuu kuitenkin paradoksi työntekijälle: toisaalta työntekijän olisi hyvä jakaa tietoaan ja siten osoittaa olevansa arvokas yritykselle, toisaalta taas työntekijä saattaa pelätä työn loppumista sen jälkeen, kun hänestä on kaikki tarvittava tieto saatu irti.

Lehtonen (2000b) on käsitellyt viestintää aineettomana pääomana. Hän määrittelee viestintäpääoman seuraavasti:

”...tekijää, joka tuo organisaation yksityisen jäsenen tietopääoman organisaation tai koko yhteiskunnan yhteiseen käyttöön, voisi nimittää yhdeksi aineettoman pääoman lajiksi, viestintäpääomaksi” (Lehtonen 2000b, 192).

Viestintäpääoma korostuu työelämän uudessa sopimuksessa. Organisaation menestymisen kannalta on erityisen tärkeää luoda sellaisia rakenteita, jotka mahdollistavat organisaatiota hyödyttävän tietopääoman käytön. Lehtonen (2000b) huomauttaakin, että pelkkä tieto ilman sosiaalisia yhteyksiä on hyödytöntä, samoin vaaditaan osapuolten halua antaa tietonsa yhteiseen käyttöön. Myös Castells (1996) painottaa informaation ja tiedon tärkeyden lisäksi sosiaalisten prosessien tärkeyttä - teknologisen edistyksen vuoksi informaation tuottamisesta, prosessoinnista ja jakamisesta on tulossa tuottavuuden ja kilpailuedun peruslähde. Organisaatioille onkin suuri haaste saada kaikki osapuolet halukkaiksi vaihtamaan tietoa. Tiedonvaihtoa saattaa estää työntekijöiden halu säilyttää oma markkina-arvonsa, jolloin toiset työntekijät nähdään enemmän kilpailijoiksi kuin kumppaneiksi. Työntekijän oma kommunikatiivinen kompetenssi korostuu myös. Kommunikatiivisella kompetenssilla tarkoitetaan työntekijän kykyä käyttää tarkoituksenmukaisia toimintamalleja tilanteista selviytymiseen, kykyä vaihtaa sanomia ja ylläpitää vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa (Lehtonen 2000b, 198).

Byrne (2001, 47) on hahmotellut vanhan ja uuden sopimuksen eroja seuraavasti taulukossa 5:

TAULUKKO 5 Työelämän vanhan ja uuden sopimuksen erot Byrnen (2001, 46) mukaan  
Vanha sopimus:

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

Uusi sopimus:

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

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 työn osana 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).

Tiedon merkityksen kasvaminen on luonut käsitteen tietoyhteiskunta. Käsite on yksi monista, joilla on haluttu kuvata yhteiskunnan muutosta. Tiainen (2004, 34) huomauttaa, että käsite syntyi jo 30 vuotta sitten, mutta keskustelu tietoyhteiskunnasta yleistyi voimakkaasti 90-luvulla. Suomea on pidetty hyvänä esimerkkinä tietoyhteiskunnasta (esim. Castells & Himanen 2001). Vaikka tietoyhteiskunnan käsite on ongelmallinen, korostaa se joka tapauksessa työelämän muutoksia tietoon liittyen. Käsitteen suomennos on myös hankala. Information society ja knowledge society painottavat informaatiota ja tietoa eri tavalla, vaikka suomeksi käytetäänkin käsitettä tietoyhteiskunta. Hearn (2004) lähestyy työelämän muutoksia tietoon liittyen. Hän haluaa ensiksi korostaa näkevänsä informaation sosio-kulttuuriseksi ilmiöksi niin työssä, työpaikoilla kuin organisaatioissa. Toiseksi Hearn painottaa informaation olevan yhä enemmän tietokonevälitteistä. Kolmanneksi hän nostaa käsityksen siitä, että informaatio tuotetaan yhä enemmän ulkopuolella tietystä organisaatiosta tai työpaikasta, mikä tekee työpaikoista jossain määrin irrallaan olevia. Viimeiseksi Hearn korostaa, että informaatio tuotetaan myös riippumatta tietystä yhteiskunnasta, mikä johtaa kulttuuriseen prosessiin rikkomalla kulttuuristen artefaktien rajoja.

Webster (2002) on erottanut viisi tietoyhteiskunnasta käytettyä määritelmää. Ensimmäinen liittyy teknologian edistymiseen. Useimmat tietoyhteiskunnan määritelmät perustuvat informaatioteknologian käyttöönottoon yhteiskunnan eri sektoreilla. Webster arvostelee määritelmää siitä, miten voidaan mitata tarvittava teknologian määrä, jotta yhteiskuntaa voitaisiin nimittää tietoyhteiskunnaksi. Toiseksi Webster nostaa määritelmät, jotka liittyvät informaatioteknologian osuuteen maan taloudesta. Tätä määritelmää Webster arvostelee myös mittausongelmista: mikä on informaatioteknologiaa ja mikä ei. Kolmas määritelmä liittyy informaatioteknologiaan liittyviin ammatteihin. Tietoyhteiskunnaksi on nähty yhteiskunta, jossa tietty osa ammattiteistä käsittelee tietoa jollain tavoin. Myös tämän määritelmän Webster näkee ongelmalliseksi: jokaisessa ammatissa käsitellään tietoa jollakin tavalla, jolloin on mahdotonta määritellä mikä tekee ammatista tietoammatin. Neljäs määritelmä liittyy tilaan: informaatioteknologian avulla tietoyhteiskunnassa luodaan verkostoja eri paikkojen välillä, jolloin ajan ja tilan merkitys hämärtyy. Webster haastaa kuitenkin tutkijoita määrittelemään tarkemmin miksi juuri nyt verkostot luovat pohjan uudelle yhteiskunnalle. Viimeisenä Webster näkee määritelmien liittyvän kulttuuriin ja siihen, miten median kulutus ja tiedon määrä ovat kasvaneet jokapäiväisessä elämässä.

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 vaihtu-

vuus on organisaatiolle etu, on sen pystyttävä takaamaan avainhenkilöiden säilyminen organisaatiossa. Toinen ongelma on sitoutumisen ja lojaalisuuden puute. Vaikka sitoutumista ei vaadita eikä halutakaan uuden sopimuksen aikana, sitoutuminen toi mukanaan motivoituneita työntekijöitä, jotka venyivät tarvittaessa organisaation tarpeiden mukaan. Haasteena onkin löytää tasapaino vähentyneen sitoutumisen ja toisaalta empowermentin eli valtauttamisen välillä, kun valtauttamisella tarkoitetaan työntekijöiden laajentunutta valtaa päätöksenteossa ja oman työn järjestämisessä. Kolmas ongelma on taitojen ja koulutuksen suhde. Toisaalta työnantajan olisi koulutettava työntekijöitä siten, että heidän taitonsa säilyvät työmarkkinoilla. Toisaalta taas työnantajalla ei välttämättä ole mahdollisuutta tähän eikä taitoa, koska muutosten mukana on vaikea pysyä. (Cappelli 1999, 44-48.)

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

Myös Sennett (2002) käsittelee työelämän muuttumista kriittisestä näkökulmasta. Hän uskoo, että ihmistä taivuttavat muutokseen byrokratian uudelleenkeksiminen, tuotannon joustava erikoistuminen ja keskittyminen ilman keskittämistä. Byrokratian uudelleenkeksimisellä Sennett (2002, 46-50) tarkoittaa nykyisiä pyrkimyksiä joustavaan muutokseen ja byrokraattisten rutiinien murtamiseen. Hän kuvaa niitä prosesseina, joissa instituutiot keksitään yhä uudestaan, jolloin myös side menneeseen katkeaa. Tehokkuuteen pyrkiminen toimintoja supistamalla ja kaaosta korostamalla johtaa kuitenkin epäjärjestykseen. Tuotannon joustava erikoistuminen tarkoittaa Sennettin (2002, 51-55) mukaan taas sitä, että markkinoille pyritään tuomaan entistä suurempi määrä erilaisia tuotteita yhä nopeammin. Yritykset tekevät sekä yhteistyötä että kilpailevat keskenään. Kolmas piirre, vallan keskittyminen ilman keskittämistä, tarkoittaa verkostoissa ja tuotannon järjestelmissä tapahtuvien muutosten mahdollistavaa vallan keskittymistä (Sennett 2002, 55-57). Uusien tietojärjestelmien ansiosta yritysjohto pystyy paremmin valvomaan työntekijöitä. Suuryritykset ohjailtavat niistä riippuvaisia pieniä tavarantoimittajia, jolloin työn saarekkeet sijaitsevat kauempana vallan keskuksesta. Näin syntyy eriarvoisten ja epävakaiden suhteiden verkosto, jota kutsutaan keskittymiseksi ilman keskittämistä. Sennett (2002, 57-60) arvostelee myös joustavaa työaika. Joustava työaika lupaa vapautta, mutta todellisuudessa sitoo ihmisen yhä tiukemmin työhönsä. Joustavuus synnyttää epäjärjestyksiä, mutta ei vapautta. Toisaalta Huhtala (2004) kysyy, ovatko työntekijät todellakin eristyneitä ja lannistuneita vai "vapautettuja" perinteisestä kontrollista ja nauttivat uudesta työympäristöstä, jota he myös itse aktiivisesti muokkaavat. Vastaus ei kuitenkaan näyttäisi olevan aivan yksinkertainen. Vaikka työntekijöiden kokemus olisikin positiivinen, voivat taustalla vaikuttaa monivivahteiset kontrollimekanismit.

Myös Siltala (2004) on arvostellut työelämän muutosta. Hän kirjoittaa arvomaailman muutoksesta ja voitontavoittelun moraalista. Siltala kritisoi työsuhteiden muutosta: pysyvyys on mennyttä, työn perässä liikutaan omien tarpeiden mukaan ja työstä uupuneiden tai työhön kykynemättömien ihmisarvoa ei lasketa. Työnantajat ovat tilivelvollisia sijoittajille eikä työvoimalle kuten aiemmin. Markkinavoimat tunkeutuvat yhteiskunnan eri alueille. Karin Filander (2000) esittää väitöskirjassaan, että myös julkisen sektorin työntekijöiden odotetaan perustelevan toimintaansa markkinoiden käsitteiden kautta tehokkuutta korostamalla. Kansalaisuus muuttuu asiakkuudeksi ja kansalaisuuteen liittyvä sosiaalinen sopimus korvataan asiakkaan kanssa tehtävällä markkinasopimuksella. Näin markkinavoimat murentavat hyvinvointiyhteiskunnan perustaa.

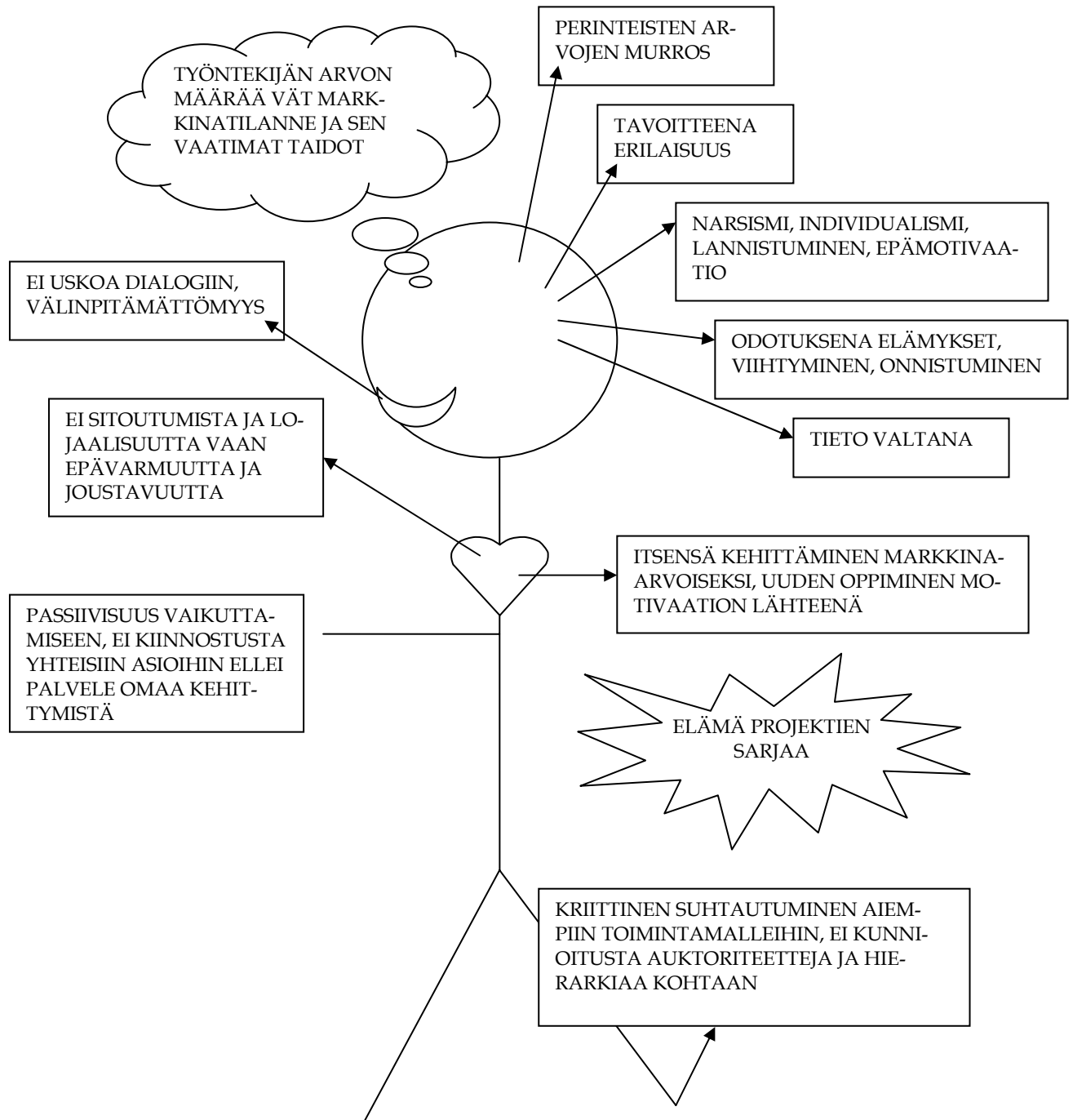
### 3.5 Yhteenvetoa postmodernin luomasta työntekijän kuvasta

Postmodernin piirtämä kuva työntekijästä on hyvin erilainen kuin sisäisen viestinnän ja PR:n oppikirjoissa esitettyjen määritelmien, tavoitteiden ja tehtävien piirtämä kuva. Postmodernin luomaan työntekijän kuvaan näyttäisi sisältyvän yhteenvedettynä seuraavat asiat:

- 1) Työntekijä ei usko dialogiin, hän on välinpitämätön vaikuttamiseen ja yhteisten asioiden hoitamiseen. Vastuuta halutaan kantaa kuitenkin omasta työstä ja kehitymisestä.
- 2) Työntekijä arvostaa erilaisuutta ja on kriittinen.
- 3) Työntekijä odottaa organisaatiolta ja työltään elämyksiä, onnistumisen kokemuksia ja viihtyvyyttä.
- 4) Asenteissa vaikuttavat individualismi ja narsismi. Perinteiset arvot ovat murtuneet. Työntekijän asenteissa näkyvät myös lannistuminen, välinpitämättömyys, apatia ja relativismi.
- 5) Itsensä kehittäminen nähdään elintärkeäksi. Organisaation odotetaan antavan mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Toisaalta työntekijä ei ole kiinnostunut organisaation kehittämisestä, ellei se palvele omaa oppimista.
- 6) Perinteinen sitoutuminen ei palvele työntekijää eikä työnantajaa. Motivaation lähteenä on uuden oppiminen ja haastava työ.
- 7) Työntekijän elämä on projektien sarjaa, jossa sitoutumisella ei ole sijaa. Joustavuuden vaatimus ja epävarmuus korostuvat.
- 8) Työntekijän tiedot ja taidot ovat valtaa, jotka määräävät hänen markkina-arvonsa. Työntekijän arvokkuus organisaatiolle määräytyy kulloisenkin markkinatilanteen mukaan.
- 9) Kompromisseja ei tavoitella vaan erilaisuutta. Aiempiin toimintamalleihin suhtaudutaan kriittisesti.

On huomattava, että edellä esitetyt asenteet ovat jossain määrin ristiriitaisia keskenään. Työntekijän on nähty olevan samalla apaattinen ja samalla luova, itseään kehittävä yksilö. Postmodernille onkin tyypillistä erilaiset ristiriidat ja paradoksit. Näin ollen myös postmodernin piirtämä kuva työntekijästä on itses-

sään fragmentoitunut ja paradoksaalinen. Kuvioon 6 on koottu edellä esitetyt asiat piirretyn hahmon muotoon ajatusten havainnollistamiseksi.



KUVIO 6 Postmodernin luoma kuva työntekijästä



## 4 TAPAUS TITU

### 4.1 Johdanto

Tapaus TITU esittelee Jyväskylän yliopiston Tietotekniikan tutkimusinstituutissa (TITU) tehdyn tapaustutkimuksen vuosina 2000-2001. Se nosti esille postmodernin ajan piirteet ja käynnisti jatkotutkimuksen. Tutkimuksessa selvitettiin organisaatiossa vallitsevia viestintävajeita eli odotetun ja saadun tiedon välisiä eroja sekä niiden arvotaustoja. Sen merkittävimpiä löytöjä oli, että vajeitukimuksella mitattu viestintätyytyväisyys kertoikin henkilöstön välinpitämättömyydestä yhteisiä asioita kohtaan. Tämä välinpitämättömyys yhdistettiin postmoderneihin arvoihin. Myös muut työelämän muutokseen liitetyt arvot nousivat esille osassa henkilöstöä. Nämä ns. postmodernit työntekijät korostivat itsensä kehittämistä, yksilöllisyyttä, sitoutumista omaan uraan ja työhön (ei organisaatioon) ja tarvitsivat organisaation tiedonkulkua itsensä kehittämistä varten. Tapaus kyseenalaistaa perinteisen viestintävajeitukimuksen merkityksen sisäisen viestinnän suunnittelun osana: tyytyväisyys tiedonkulkuun kertoo sitoutumattomuudesta, eikä välttämättä tiedonkulun todellisesta onnistumisesta.

Tapaus TITU jakautui kahteen osaan: viestintävajeitukimukseen sekä arvotutkimukseen. Tässä esitellään tulokset arvotutkimuksen osalta, koska tärkeimmät löydöt nousivat siitä. Viestintävajeitukimus esitellään ainoastaan arvotutkimuksen kannalta olennaisin osin. Viestintävajeitukimukseen voi tarkemmin tutustua tutkijan aikaisemmassa työssä (Joensuu 2001).

Viestintävajeitukimus toteutettiin lomakekyselynä. Kyselyssä selvitettiin vajeita saadun ja halutun tiedon välillä. Kysely perustui formaatiltaan OCD-tutkimuksen viestintävajeosuuteen (ks. s. 72-73), mutta kysymykset muokattiin TITU:n toimintaan sopiviksi. Viestintävajeita tutkittiin suhteessa kanaviin ja suhteessa tietosisältöihin. Lomakekyselyn tulosten perusteella vastaajat jaettiin neljään ryhmään: tyytyväisiin (pieni kanava- ja tietovaje), kriittisiin (suuri kanava- ja tietovaje), kanavavajeisiin (suuri kanava- mutta pieni tietovaje) sekä tie-

toivajaisiin (suuri tieto- mutta pieni kanavavaje). Näille eri ryhmille suoritettiin arvotutkimus.

Arvotutkimus suoritettiin yksilöhaastatteluina eri ryhmien jäsenille ja niissä käytettiin hyväksi laddering-tekniikkaa ja keinot-tavoitteet teoriaan pohjautuvaa arvoketjuanalyysiä (ks. luku 4.3).

### **Kohdeorganisaatio**

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

TITU on projektiorganisaatio. Toiminta on hyvin yritysmäistä muihin yliopiston laitoksiin verrattuna, koska kaikki rahoitus saadaan projekteista. TITU:n projektit ovat tietotekniikkaan liittyviä tutkimus-, koulutus- ja kehittämisprojekteja, joita rahoittavat mm. Euroopan sosiaalirahasto, EU ja Tekes. Lisäksi TITU harjoittaa maksullista palvelutoimintaa eli toteuttaa suoria yritysprojekteja. TITU:n osaamisen vahvuusalueita ovat koulutusteknologia, ohjelmistotuotanto ja organisaation tiedon hallinta. Vaikka henkilöstössä on eri alojen asiantuntijoita, ovat koulutustaustat samankaltaiset. Lähes jokaisella on ylempi korkeakoulututkinto tai tieteellinen jatkotutkinto. Henkilöstöstä löytyy tietojärjestelmätieteen, sovelletun matematiikan, kasvatustieteen, psykologian, taloustieteen ja viestinnän ammattilaisia. Osaamisperusta on varsin laaja.

Toiminnan projektiluonteisuus ilmenee henkilöstön suurena vaihtuvuutena. Työsopimukset solmitaan yleensä projektien keston mukaan ja useimmat työntekijät vaihtavat työpaikkaa projektin loputtua. Kaikki virat ovat määräaikaisia toimistohenkilökuntaa lukuun ottamatta. TITU:ssa vallitsee selvästikin työelämän uusi sopimus (ks. Cappelli 1999), jossa työntekijän ammattitaito ostetaan vähäksi aikaa ja korvataan myöhemmin uudella. Tällaisessa tilanteessa turvallisuus katoaa – asuntolainan ottamista harkitseva työntekijä vaihtaa helposti pysyvämpään työpaikkaan. Tällöin myös osaamisen jakaminen voi olla vaikeaa, kun jokainen varjelee omaa ammattitaitoaan. Toisaalta tästä seuraa myös organisaatiolle ongelma, kun jokaisen tietämystä ei pystytä täysin hyödyntämään. TITU:n toimintaa leimaakin epävarmuus ja jatkuva muutos.

Tapaus TITU:n viestintävaje- ja arvotutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Miten viestintävajeet koetaan organisaatiossa?  
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään millaisia vajeita työyhteisöstä löytyy ja onko henkilöstön välillä eroja vajeiden kokemisessa.
- 2) Millaisia arvoja viestintävajeet eri tavalla kokevilla ihmisillä on?  
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään eroavatko arvot jollakin tavalla viestintävajeet eri tavalla kokevien ihmisten kesken.

- 3) Miten arvot liittyvät viestintävajeiden kokemiseen?  
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään liittyvätkö arvot jollakin tavalla viestintävajeiden kokemiseen.
- 4) Millaisia ajatusketjuja erilaisiin sisäisen viestinnän tarpeisiin liittyy?  
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, miksi eri asioista halutaan saada tietoa, mihin seurauksiin tieto ihmisten mielestä johtaa sekä mitkä arvot taustalla heijastuvat.

### **Viestintävaje- ja arvotutkimuksen taustaa**

1950-70 -luvulla Suomessa tehtiin paljon viestintäilmastotutkimuksia. Osmo A. Wiio ja Martti Helsilä kehittivät vuosina 1970-71 määrämuotoisen LTT-kyselylomakkeen, jota käytettiin organisaatioviestinnän tutkimuksessa. Myöhemmin Wiio kehitti LTT-lomakkeen OCD-lomakkeeksi (Wiio 1978). Lomakekehitystä jatkoi vuonna 1986 Leif Åberg SI-matriisillaan (Åberg 1986). Kukka-Maaria Tilev kehitti 90-luvulla OCD-lomakkeen pohjalta OCCD-lomakkeen (Tilev 1994). International Communication Association mietti myös sisäisen tiedonkulun laajempaa määrällistä mittaamista. Useiden eri maiden tutkijat kehittivät 70-luvulla ICA-auditointimenetelmän (ks. Sincoff, Goyer & Goldhaber 1977; Goldhaber & Krivonos 1977). ICA-menetelmän vahvuutena on pidetty sitä, että se perustui vahvaan teoriapohjaan ja sitä oli testattu viisi vuotta ennen käyttöönottamista. Lisäksi se oli harvoja standardoituja menetelmiä. Menetelmän heikkoutena pidettiin sitä, että se vaati organisaatiolta paljon aikaa ja oli kohtalaisen kallis. (Goldhaber & Krivonos, 1977.) Arvostelusta huolimatta ICA-menetelmää on käytetty vielä 90-luvulla joissakin tutkimuksissa (ks. esim. Allen & Brady 1997).

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

OCD-menetelmä sisältää standardoidun kyselylomakkeen, jonka tarkoituksena on kerätä vertailukelpoista tietoa eri organisaatioiden viestinnästä. Inforviestintä Oy on kerännyt Suomessa tehdyistä tutkimuksista tietopankin, joka sisältää 50 tutkimusta 40 eri organisaatiosta vuosilta 1991-1997. 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-menetelmän tutkimuksen osa-alueet ovat viestintätyytyväisyys, kanavavajeet, tietovajeet, tiedonkulun ongelmat, työtyytyväisyys, tietojärjestelmien käyttö, ajankäyttö, viestintäkäyttäytyminen, organisaatiokohtaiset kysymykset sekä tiedon etsinnän mallit (Greenbaum, Calmpitt & Willinganz 1988, 260-261). Käytännössä OCD-menetelmää on käytetty viestintätyytyväisyyden, kanavavajeiden, tietovajeiden ja tiedonkulun ongelmien tutkimukseen (ks. esim. Huhtala 1998). Viestintävaje tutkimus on osa OCD-menetelmää. Viestintävaje tarkoittaa erotusta saadun ja halutun tiedon välillä. Vajeita voi esiintyä viestintäkanavissa tai tietosisällöissä, jotka muodos-

tavat yhdessä sovittujen pelisääntöjen kanssa organisaation viestintäjärjestelmän. Kanavavajeella tarkoitetaan erotusta kanavasta saadun ja halutun tiedon välillä ja tietovajeella erotusta tietosisällöstä saadun ja halutun tiedon välillä. (Juholin 1999b, 92-94.) Tietoa voidaan saada myös enemmän kuin halutaan. Tällöin puhutaan positiivisesta vajeesta.

Viestintävajeisiin liittyy perinteinen käsitys viestintätyytyväisyydestä. On oletettu, että kun vajeita ei esiinny, tiedotus toimii ja henkilöstö on tyytyväinen. Tyytyväisyyteen on pyritty mahdollisia vajeita täyttämällä. Samalla tähän liittyy oletus siitä, että viestintätyytyväisyys johtaa tehokkuuteen ja on siksi tavoiteltavaa. Tätä oletusta pohdittiin jo luvussa 2.2 ja esitettiin kritiikkiä: Goris, Pettit & Vaught (2002) eivät löytäneet tukea sille, että viestinnällä olisi yhteyttä työsuoritukseen. Toisaalta voidaan myös kysyä, onko viestintätyytyväisyys olemassa vain silloin, kun sitä mitataan. Vastatessaan kyselyyn työntekijät eivät välttämättä vastaakaan viestintään liittyviin asioihin. Mitattaessa esimerkiksi viestintätyytyväisyyttä koskeviin kysymyksiin on mahdollista, että vastaajat kokevat viestintätyytyväisyyden yleisenä työtyytyväisyytenä tai projisoivat kyselyyn tyytymättömyytensä johtajaan. Viestintävajeiden onkin todettu olevan yhteydessä tyytyväisyyteen organisaatiossa. Alesse (1982) osoitti, että mitä suurempi vaje halutun ja saadun tiedon välillä on, sitä pienempi on kokonaistyytyväisyys organisaatioon. Samoin viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on todettu olevan voimakas yhteys (esim. Gregson 1990; Pettit, Goris & Vaught 1997).

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 1999b). Lisäksi on tutkittu vajeiden muutosta ajan myötä (mm. Huhtala 1998; Juholin 1999b). Vajeiden syiden tutkimus on jäänyt kuitenkin hyvin vähäiseksi. Tästä syystä TITU:ssa haluttiin selvittää tarkemmin vajeiden taustaa käyttämällä kvalitatiivista tutkimusotetta. Lähtökohdaksi otettiin yksilöiden arvot ja oletettiin, että niitä tutkimalla syvennettäisiin ymmärrystä viestintävajeiden kokemisesta.

Ihmiset tekevät jatkuvasti arvioita ympäröivästä todellisuudesta ja luokittelevat havaitsemansa asiat oikeiksi tai vääriksi, hyväiksi tai pahoiksi, tavoiteltaviksi tai vältettäviksi. Nämä arvot ja käsitykset todellisuudesta pohjautuvat arvoihin. Henkilökohtaisilla arvoilla on todettu olevan merkitystä mm. tehtäessä strategisia päätöksiä yrityksessä (Guth & Tagiuri 1965), valittaessa omaa uraa (Costa, McRae & Holland 1984) sekä tehtäessä havaintoja eettisestä käyttäytymisestä työpaikalla (Finegan 1994). Arvoilla näyttäisi olevan merkitystä myös työtyytyväisyyden kokemiseen (Mottaz 1986) ja sitoutumiseen (Oliver 1990). Koska työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden välillä on todettu selkeä yhteys (esim. Gregson 1990; Pettit, Goris & Vaught 1997), on oletettavaa, että arvoilla olisi vaikutusta myös viestintätyytyväisyyden kokemiseen.

Rokeach (1973) määrittelee arvot käsityksiksi siitä, mikä on tavoiteltavaa ja haluttavaa. Ne voivat olla yksilön arvoja tai yhteiskunnan arvoja. Arvot ohjaavat toimintaa, arviointia, valintoja, asenteita, argumentointia ja vaikuttavat siihen, miten toiminnan syitä selitetään. Voisikin sanoa, että arvot heijastuvat kaikessa ihmisen toiminnassa ja ajattelussa. Arvot siis pohjautuvat siihen, minkä

näemme tärkeäksi ja tavoiteltavaksi. Näin ollen voidaan olettaa, että ne vaikuttavat myös siihen, mitä tietoa haluamme saada ja koemme itsellemme tärkeäksi esimerkiksi organisaation yhteisiin asioihin liittyvän tiedon. 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). Rokeachin mukaan arvoja on tutkittu kahdella tavalla: arvot on nähty joko joksikin, mitä henkilöllä on (arvot kriteereinä) tai joksikin, mitä henkilö arvostaa (jonkin objektin arvo). Rokeach 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.

Tässä tutkimuksessa arvot nähdään Rokeachin määrittelemällä tavalla. Arvot vaikuttavat siis arvioiden tekemiseen ja todellisuuden kokemiseen – näin ollen arvojen oletetaan olevan taustalla yksilön arvioidessa myös organisaation tiedonkulkua ja omaa kokemustaan sen riittävydestä.

Rokeach (1973) laati listan 18 arvosta. Se pitää sisällään kuitenkin paljon arvoja, jotka eivät ole varsinaisesti organisaation kannalta tärkeitä (kuten esim. maailman rauha). McDonald ja Gandz (1992) muokkasivat Rokeachin listaa sopimaan erityisesti organisaation arvojen ja työelämän kannalta olennaisten arvojen tutkimiseen. He haastattelivat yritysjohtajia saadakseen selville yritys-elämässä vallitsevia arvoja. McDonald ja Gandz löysivät seuraavat arvot: sopeutuvuus, aggressiivisuus, autonomia, ennakkoluulottomuus, varovaisuus, huomaavaisuus, yhteistyö, kohteliaisuus, luovuus, kehittyminen, ahkeruus, oikeudenmukaisuus, armeliaisuus, muodollisuus, huumori, aloitteellisuus, moraalisuus, tottelevaisuus, avoimuus, järjestelmällisyys ja tasa-arvo.

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).

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

## 4.2 Viestintävajeet TITU:ssa

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

Viestintävajeetutkimuksen avulla haluttiin selvittää, missä tiedotuksen vahvuudet ja ongelmat ovat ja saada selville mahdolliset erot työntekijöiden viestintätoiveissa. Tutkimuksessa 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 tutkimuksessa selvitettiin, kuinka tyytyväinen henkilöstö on yleisellä tasolla TITU:n tiedonkulkuun ja tiedonkulkuun omassa projektissa.

Tiivistetysti viestintävajeetutkimuksessa selvitettiin:

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

Viestintävajeetutkimukseen osallistui koko TITU:n henkilökunta eli 50 henkilöä. Kyselylomake (LIITE 1) jaettiin jokaiselle ja vastausaikaa oli puolitoista viikkoa. Vastausaika oli kohtalaisen lyhyt, koska kysely tehtiin talon sisällä ja palautettiin tiedottajalle eli tutkimuksen suorittajalle. Kyselyjä palautettiin 31 kappaletta, jolloin vastausprosentti oli 62. Vastata sai nimellä tai anonyymisti.

Tiedottamisen sisällöt (tietosisällöt) on perinteisesti jaettu erilaisiin ryhmiin. Moisala ja Åberg (1980, 342) jakoivat tietosisällöt viiteen eri ryhmään, joita 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).

Juholin (1999a, 133-139) jakaa tietosisällöt 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 ajan-kohtaiset asiat.

Kyselyssä tietosisällöt valittiin OCD-lomaketta mukaillen TITU:n tarkoituksiin sopiviksi. Tietosisällöt valittiin yhdessä varajohtajan ja johtajan kanssa. Tietosisältöjä olivat TITU:n johtoryhmän päätökset; vetäjäröhmän päätökset; oman työn suunnittelu, ohjaus ja palaute; oman projektin suunnittelu, ohjaus ja palaute; muiden projektien sisältö, eteneminen ja toteuttajat; TITU:n resurssit eli henkilöstövalinnat, titulaisten työtehtävät, laitteistot ja tilat; TITU:a koskevat yleiset suunnitelmat, TITU:a koskevat strategiset asiat eli strategia, visio ja misio; TITU:a koskevat ajankohtaiset asiat sekä titulaistille järjestetty vapaa-ajan toiminta. Lisäksi vastaaja sai tyhjään tilaan kirjoittaa jonkin muun tietosisällön, mitä ei kyselyssä mainittu.

Kanavat Juholin jakaa (1999a, 141-158) kolmeen pääryhmään: kasvokkai- viestintään, kirjalliseen viestintään ja sähköiseen viestintään. Kasvokkai- viestinnän 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 ilmoitus- taulu. Sähköisiä kanavia ovat intranet, sähköposti, puhelin, faksi, televisio ja radio. Organisaatioilla on käytössään erilaisia kanavien kokonaisuuksia.

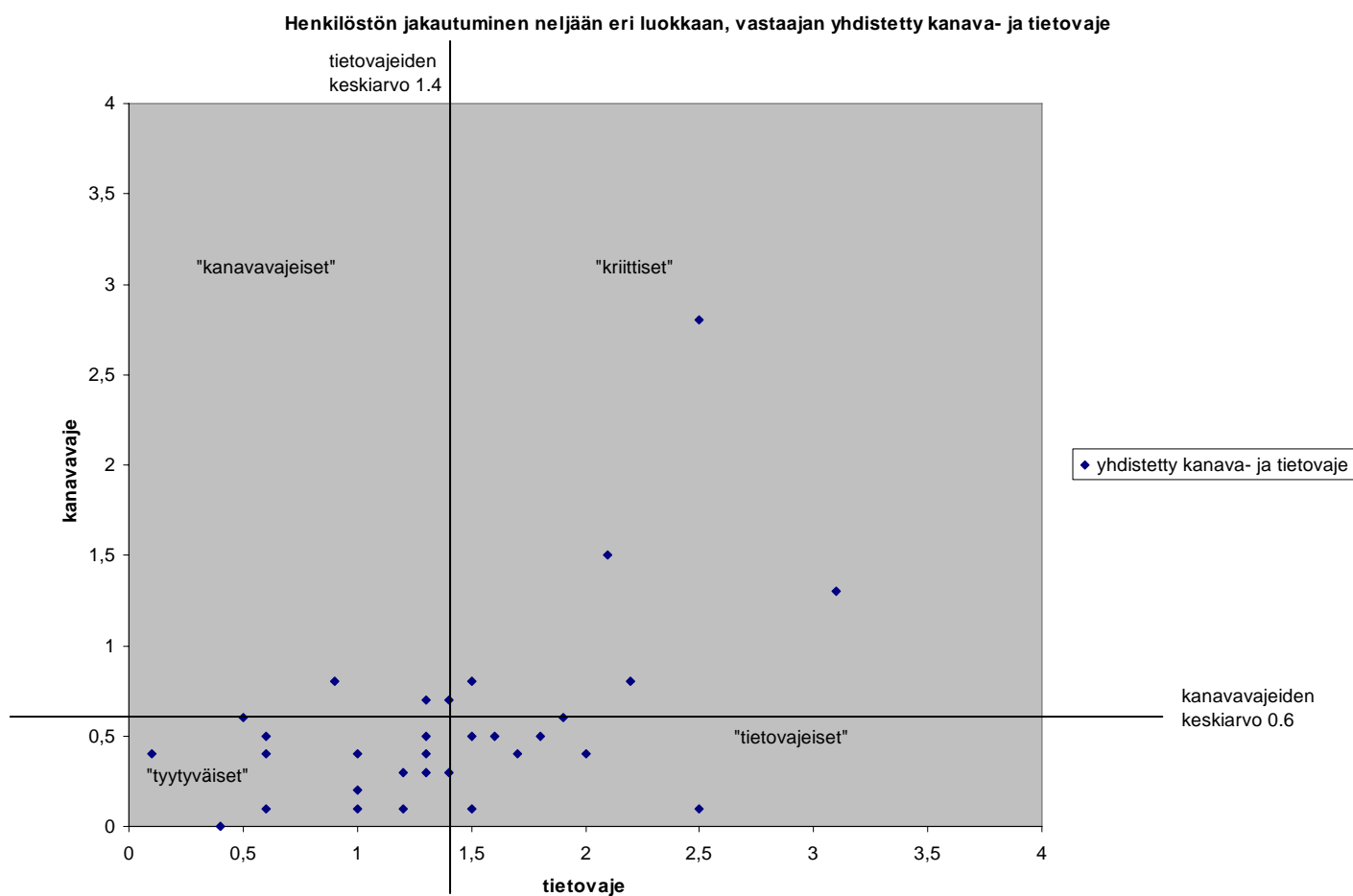
Kyselyyn valittiin TITU:n sen aikaiset sisäisen viestinnän kanavat yhdessä johtajan ja varajohtajan kanssa. Kanavia olivat henkilöstökokous, ilmoitustaulu, TITU:n oma sähköpostilista, Lotus Notesin sähköinen keskusteluryhmä, TITU:n www-sivut, oma vetäjä, oma projektipäällikkö, johtaja, työtoverit, oman projek- tin kokoukset, TITU Online (sisäinen sähköpostitiedote) ja huhut. Lisäksi vas- taaja sai merkitä jonkin kanavan, jota kyselyssä ei mainittu.

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

TITU:n viestintävaje tutkimuksessa vastaajalta kysyttiin, kuinka paljon hän saa tietoa tietosisällöistä (mittaskaala 1-5, 1=vähän, 5=paljon) ja kuinka paljon hän haluaisi tietoa kyseisistä asioista (mittaskaala 1-5, 1=vähän, 5=paljon). Sa- moin kanavien kohdalla vastaajalta kysyttiin, kuinka paljon hän saa TITU:un ja/tai omaan työhön liittyvää tietoa kyseisistä kanavista (mittaskaala 1-5, 1=vähän, 5=paljon) ja kuinka paljon hän haluaisi tietoa kyseisistä kanavista (mittaskaala 1-5, 1=vähän, 5=paljon). Lopuksi kysyttiin vastaajan yleistä tyyty- väisyyttä tiedonkulkuun omassa projektissa ja TITU:ssa. Mittaskaala oli 1-5, kun 1=tyytymätön ja 5=tyytyväinen. Kyselyssä oli myös vapaa sana, jossa vas- taajalla oli mahdollisuus kirjoittaa jotakin sisäiseen tiedotukseen liittyvistä asi- oista.

Seuraavaksi esitellään viestintävajetutkimuksen perusteella tehty ryhmä-  
jako arvotutkimuksen suorittamista varten.

Titulaiset jaettiin vajeiden perusteella neljään luokkaan. Ensimmäisen luokan muodostivat "tyytyväiset" eli ne ihmiset, jotka eivät kokeneet juurikaan kanava- tai tietovajeita. Toisen luokan muodostivat "tietovajeiset". Tietovajeisilla oli suuri tietovaje, mutta pieni kanavavaje. Kolmannen luokan muodostivat "kanavavajeiset", joilla oli suuri kanavavaje, mutta pieni tietovaje. Neljänteen luokkaan kuuluivat "kriittiset", joilla oli suuri tieto- ja kanavavaje. Pieni ja suuri jaoteltiin kaikkien titulaisten keskiarvojen perusteella eli pieni vaje tarkoittaa suhteellisesti pientä vajetta titulaisten keskuudessa - ei niinkään yleisesti ajateltuna. Kaikkien titulaisten kanavavajeen keskiarvo oli 0.6, joten suuri kanavavaje oli sen yli menevät vajeet. Kaikkien titulaisten tietovajeen keskiarvo taas oli 1.4, jolloin sen yli menevät tietovajeet katsottiin titulaisten keskuudessa suureksi. Jos vastaajan vajeiden keskiarvo oli sama kuin titulaisten vajeiden keskiarvo, katsottiin kyseisen vastaajan vaje myös suureksi. Esimerkiksi tietovajeen keskiarvolla 1.4 vastaaja luokiteltiin tietovajeisten ryhmään (edellyttäen, että kanavavaje oli alle 0.6). Tällainen jaottelu toi esille titulaisten erot. On kuitenkin muistettava, että kanavavajeet olivat TITU:ssa hyvin pienet (keskiarvo 0.6) ja vastaavasti tietovajeet suuret (keskiarvo 1.4), mikä kannattaa pitää mielessä johtopäätöksiä tehdessä.



KUVIO 7 Henkilöstön jakautuminen tieto- ja kanavavajeiden suhteen



Kuvio 7 osoittaa titulaisten jakautumisen neljään eri luokkaan. Kaaviossa vaakakseli kuvaa tietovajetta ja pystyakseli kanavavajetta. Esimerkiksi vastaajan numero 2 koordinaatit ovat tällöin (0.4 (tietovaje), 0.0 (kanavavaje)).

Suurimmat luokat olivat tyytyväiset (42 %, 13 vastaajaa) ja tietovajeiset (26 %, 8 vastaajaa). Kriittisiin kuului titulaista 23 % eli 7 vastaajaa ja kanavavajeisiin 10 % eli 3 vastaajaa. Kanavavajeisten ryhmä oli hyvin pieni ja heidän vastauksensa olivat yleensä lähellä tyytyväisten vastauksia. Tästä syystä kanavavajeiset ja tyytyväiset yhdistettiin myöhemmässä vaiheessa. Kriittisten ja tietovajeisten vastaukset olivat taas tietosisältöjen kohdalla hyvin samantapaiset, mutta kriittiset kokivat enemmän kanavavajetta kuin tietovajeiset. Kriittisten ja tietovajeisten ryhmät yhdistettiin myös laadullista tutkimusta varten, jolloin saatiin kaksi selvää ryhmää: ne, jotka olivat jollakin tapaa tyytymättömiä tiedonkulkuun ja ne, jotka olivat tyytyväisiä tiedonkulkuun. Eri ryhmiin kuului niin projektipäälliköitä kuin suunnittelijoita ja muita työntekijöitä; myöskään osaamisalueella, sukupuolella tai työssäoloajalla ei ollut yhteyttä ryhmiin jakautumisen kanssa.

Kriittiset erosivat muista huomattavasti suurempien tietovajeiden suhteen. He kokivat suurempaa tietovajetta muiden projektien sisällön (vaje 2.7) ja toteuttajien (vaje 2.4) sekä vapaa-ajan toiminnan suhteen (vaje 2.7). Kriittiset ja tietovajeiset kokivat 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 kokivat vajetta, kun taas muut ryhmät kokivat tietotulvaa (ns. positiivinen vaje).

Kriittiset kokivat myös huomattavasti suurempaa kanavavajetta kuin muut ryhmät henkilöstökokouksen (vaje 2.0) ja työtovereiden suhteen (vaje 1.1, muilla lähellä 0). Kriittiset kokivat vajeita myös sähköpostilistan kohdalla. Lisäksi kriittiset ja tietovajeiset kokivat muita suurempaa vajetta TITUn www-sivujen suhteen.

Erot vajeissa voivat johtua joko siitä, että toiset haluavat enemmän tietoa kuin toiset tai sitten siitä, että toiset kokevat saavansa enemmän tietoa kuin toiset. Tyytyväiset ja kanavavajeiset kokivat saavansa enemmän tietoa vetäjryhmän päätöksistä, henkilöstövalinnoista, laitteistoista, tiloista ja strategiasta kuin kriittiset ja tietovajeiset, jotka kokivat 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 halusivat enemmän tietoa henkilöstövalinnoista, titulaisten työtehtävistä ja vapaa-ajan toiminnasta kuin kanavavajeiset ja tyytyväiset. Voisi sanoa, että kriittiset ja tietovajeiset ovat enemmän kiinnostuneita muista titulaista ja sosiaalistumisesta. Kokonaisuudessaan kriittisten ja tietovajeisten ryhmä oli myös tyytymättömämpi tiedonkulkuun TITU:ssa kuin tyytyväisten ja kanavavajeisten ryhmä.

### 4.3 Arvot viestintävajeiden taustalla

Eri ryhmien kokemuksia tietovajeista haluttiin syventää tarkastelemalla ryhmän jäsenten arvoja. Arvotutkimuksessa hyödynnettiin Keinot-tavoitteet -teoriaa ja laddering-metodia. Keinot-tavoitteet -teoria edustaa arvotutkimuksen mikrotasoa ja siinä pyritään löytämään yksilön henkilökohtaiset arvot erilaisten seurausketjujen kautta.

Keinot-tavoitteet -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 (määriteltynä 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. Viestintävajeiden tutkimisessa ajatusta sovellettiin siten, että ajateltiin yksilön haluavan jotakin tietoa päästäkseen haluttuun lopputilaan eli tiettyyn arvoon.

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

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

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

Arvoketju on saatu selville kysymällä "miksi voimakas maku on sinulle tärkeää", "miksi vähemmän syöminen on sinulle tärkeää", "miksi hyvä ulkonäkö on sinulle tärkeää" jne. On kuitenkin muistettava, että usein haastateltava ei osaa kertoa asioita näin suoraviivaisesti vaan seurausten, attribuuttien ja arvojen välillä palataan välillä taaksepäin ja välillä eteenpäin. Seuraukset voivat olla suoraa tai epäsuoraa (Gutman & Reynolds 1988, 20). Edellisessä esimerkissä voimakas maku johtaa suorasti vähemmän syömiseen ja epäsuorasti parempaan ulkonäköön.

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

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

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

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

Haastattelut nauhoitetaan, puretaan kirjoitettuun muotoon ja niille suoritetaan sisällönanalyysi. Jokainen attribuutti, seuraus ja arvo merkitään. Analyysin pohjalta tehdään matriisi, johon merkitään kuinka monta kertaa jokin attribuutti johti seuraukseen tai arvoon suorasti tai epäsuorasti. Analyysiin otetaan mukaan vain sellaiset seuraukset ja arvot, jonka useampi kuin yksi haastateltava mainitsi. Matriisin avulla muodostetaan lopulta arvoketjukartta, jossa viivoilla kuvataan attribuuttien johtamista seurauksiin ja sitä kautta arvoihin. (Gutman & Reynolds 1988, 18-25.)

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

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

Laddering-tekniikassa lähdetään attribuutti-tasolta edeten seurausten kautta arvoihin. Haastattelussa tekniikkaa sovellettiin siten, että attribuutteja vastasivat tietosisällöt ja kanavat. Näistä saatu tieto johtaa joihinkin seurauksiin

ja seurausten takana heijastuvat tietyt arvot. Haastattelut etenivät esimerkiksi näin:

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

Tämän esimerkin pohjalta ketju etenisi kuvion 8 mukaan seuraavasti:

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

KUVIO 8 Esimerkki arvoketjun etenemisestä

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

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin. Litteroidut haastattelut luettiin useita kertoja läpi ja jokaisesta attribuutista nousseet seuraukset ja arvot kirjattiin ylös. Attribuuteista, seurauksista ja arvoista muodostettiin taulukko, johon merkittiin kaikki suorat ja epäsuorat attribuuteista johtuneet seuraukset. Edellä esitetyssä esimerkissä tiedon saanti suunnitelmista johtaa suoraan siihen, että pystyy suuntaamaan omaa osaamistaan ja epäsuorasti itsensä kehittämiseen. Suoraa seurausta indikoitiin taulukossa arvolla 1 ja epäsuoraa 0.1. Taulukossa 6 esitellään esimerkki muodostetusta taulukosta. Taulukosta voi 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 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.

TAULUKKO 6 Esimerkki aineiston koodaamisesta taulukkoon

	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				

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).

Arvotutkimuksen tulokset analysoitiin ryhmittäin, koska tarkoituksena oli saada selville eroavatko arvot viestintävajeutkimuksen perusteella jaettujen ryhmien välillä. Alkuperäisiä ryhmiä oli neljä: tyytyväiset, kanavavajeiset, tietovajeiset ja kriittiset. Jokaisesta ryhmästä haastatteluun valittiin kaksi henkilöä, jolloin haastateltavia oli yhteensä kahdeksan. Haastateltavista viisi oli miestä ja kolme naista (henkilöstöstä kokonaisuudessaan n. 30% on naisia). Haastateltavista projektisuunnittelijoita oli neljä ja projektipäälliköitä neljä. Analyysivaiheessa alkuperäisistä ryhmistä muodostettiin kaksi ryhmää: tyytyväiset ja viestintävajeiset. Tyytyväisiin laskettiin kuuluvaksi ne, joilla ei ollut ollenkaan vajeita henkilöstön keskiarvoon nähden sekä ne, joilla oli henkilöstön keskiarvoon nähden hieman suuremmat kanavavajeet. Tämä johtui siitä, että TITU:ssa kanavavajeita ei käytännössä löytynyt (keskiarvo 0.6 kaikkien kanavien suhteen), joten heidät voidaan katsoa yleisesti tyytyväisiksi. Viestintävajeisten ryhmään laskettiin kuuluvaksi ne, joilla oli titulaisten keskuudessa suuri kanava- ja tietovaje sekä ne, joilla oli suuri tietovaje. Alkuperäisestä ryhmittelystä ryhmät muodostettiin siis seuraavasti:

Ryhmä tyytyväiset: tyytyväiset ja kanavavajeiset  
 Ryhmä viestintävajeiset: kriittiset ja tietovajeiset

Edellä kuvatut matriisit muodostettiin molempien luokkien kohdalla erikseen. Vaikka molemmat luokat mainitsivat joitakin samoja seurauksia ja arvoja, löytyi luokkien väliltä paljon eroja. Lopuksi ryhmille piirrettiin arvokartat, joissa kuvattiin seuraus-arvo-ketju.

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.

Seuraavassa esitellään tulokset ryhmittäin tietosisältöjen ja kanavien suhteen.

### **Tietosisältöihin liittyvät arvot**

#### Tyytyväiset

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

*Omasta projektista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

*Omasta projektista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Onnellisuus, itsensä 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, helppompi toimia, pystyy reagoimaan.

*Resursseista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Rauha, turvallisuus, motivaatio.

*TITUn henkilöstöstä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

*TITUn henkilöstöstä saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Tuloksellisuus, tehokkuus, viihtyvyys, sosiaalisuus, motivaatio.

*Muista projekteista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

*Muista projekteista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

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

*Suunnitelmista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

*Suunnitelmista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

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

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

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

*Strategisista asioista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

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



*Päätöksistä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

*Päätöksistä saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

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

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

Kommunikointi, tiedon kumuloituminen.

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

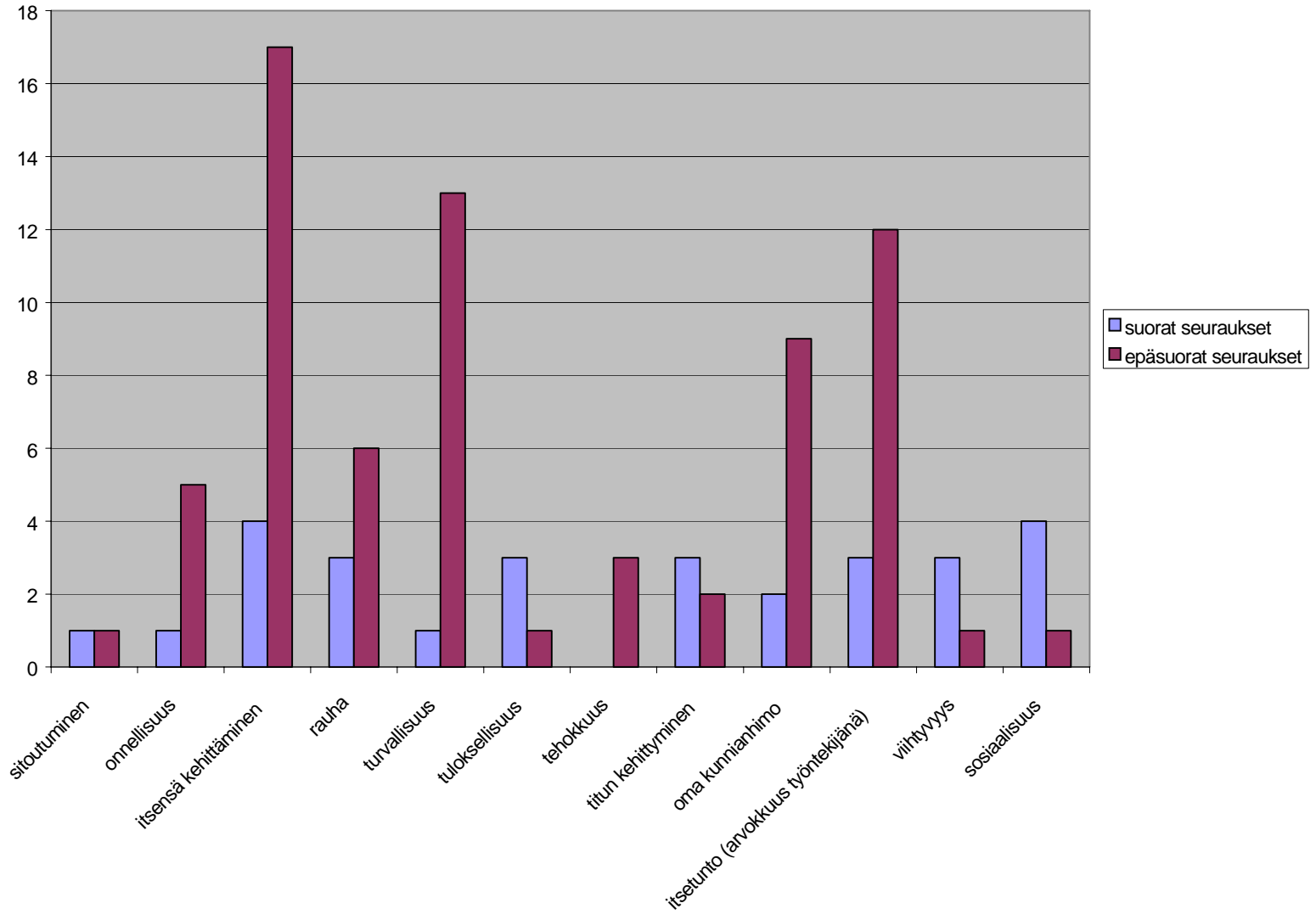
Itsensä kehittäminen, sosiaalisuus, motivaatio.

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

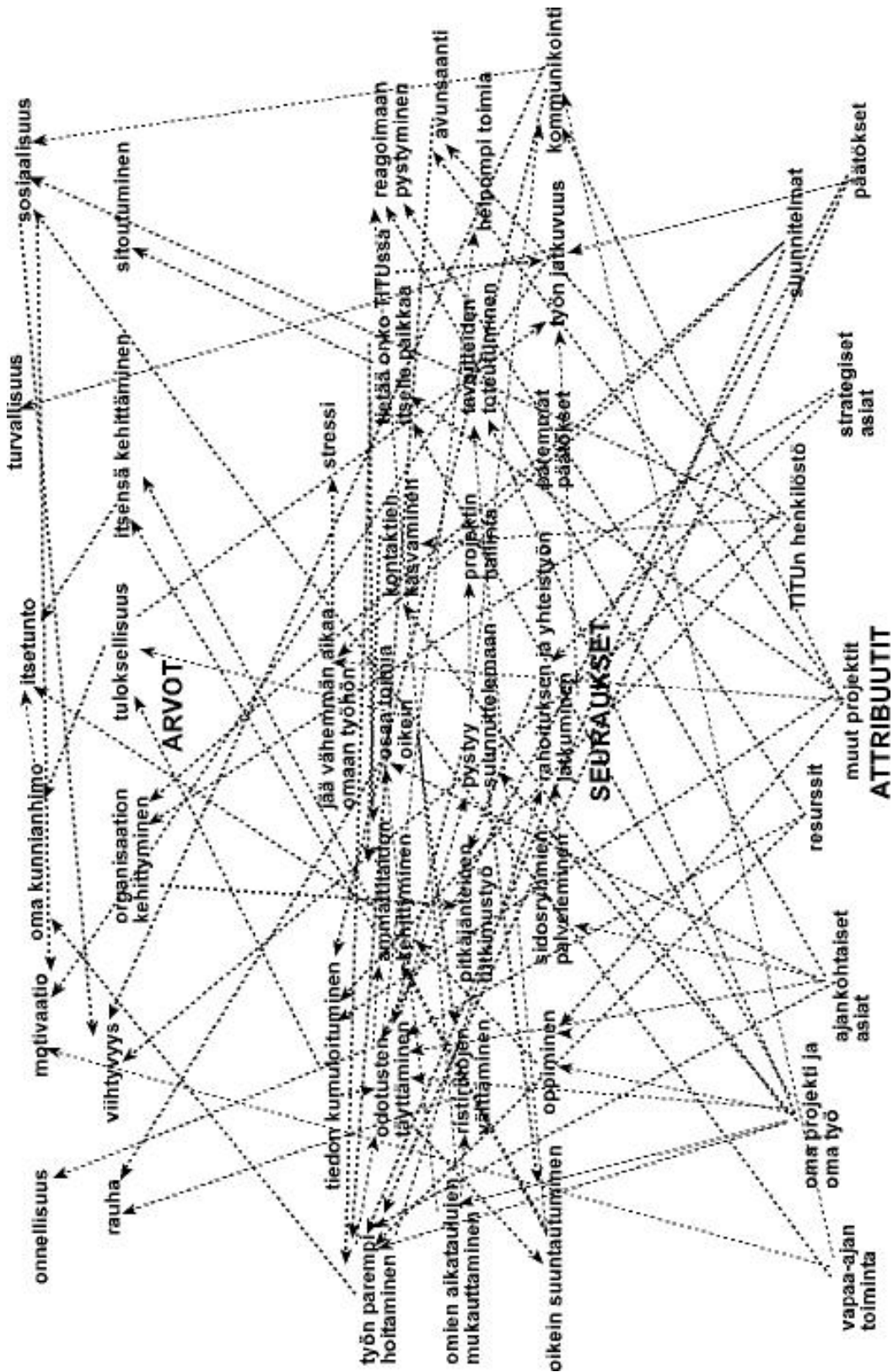
Tietosisällöistä saatu tieto johti joko seurausten kautta tai suoraan arvoihin onnellisuus, itsensä kehittäminen, rauha, turvallisuus, tuloksellisuus, tehokkuus, TITU:n kehittyminen, oma kunnianhimo, itsetunto, viihtyvyys, sosiaalisuus, motivaatio ja sitoutuminen.

Toiset seuraukset ja arvot mainittiin useammin kuin toiset. Tällöin on tärkeää erottaa, mitkä seurauksista ja arvoista ovat hallitsevimmat ajattelussa. Tämän vuoksi kaikki suorat seuraukset laskettiin yhteen ja epäsuorat seuraukset laskettiin yhteen. Yhteen laskemalla löydetään tärkeimmät ja pisimmät merkitysketjut. Pitkät merkitysketjut ovat analysointivaiheessa tärkeä löytää (Valette-Florence & Rapacchi, 1991). Erityisen mielenkiintoista on arvojen tarkastelu. Kuvio 9 osoittaa kuinka usein jokin attribuutti tai seuraus johti arvoon suorasti ja epäsuorasti. Kuvioista voi huomata, että useimmiten tyytyväisten ajattelun taustalla olivat arvot itsensä kehittäminen, turvallisuus, oma kunnianhimo ja itsetunto. Myös rauha ja onnellisuus mainittiin usein. Kuvio 10 esittää arvokarttaa, jossa näkyvät miten seuraukset johtivat attribuuteista arvotasolle.

tyytyväisten mainitsemat tietosisältöihin liittyvät arvot



KUVIO 9 Tyytyväisten tietosisältöihin liittämät arvot



KUVIO 10 Tyytyväisten arvokartta tietosisältöjen suhteen

Kuvion 10 arvokartta osoittaa, että esimerkiksi omasta työstä ja projektista saatu tieto johti oppimiseen, oppiminen johti ammattitaidon kehittymiseen ja ammattitaidon kehittyminen johti lopulta arvoon itsensä kehittäminen.

## Viestintävajeiset

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

*Omasta projektista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Perusta omalle työlle, projektin onnistuminen, kokonaisuuden hahmottaminen.

*Omasta projektista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Sitoutuminen, itsetunto.

*Omasta työstä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Perusta omalle työlle, projektin onnistuminen.

*Omasta työstä saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Sitoutuminen, itsetunto, itsensä kehittäminen.

*Ajankohtaisista asioista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

*Ajankohtaisista asioista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

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

*Resursseista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Perusta omalle työlle.

Resursseista saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

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

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

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

Sitoutuminen, viihtyvyys, yhteisöllisyys, työmotivaatio.

*Muista projekteista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

*Muista projekteista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

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

*Suunnitelmista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

*Suunnitelmista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

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

*Strategisista asioista saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

*Strategisista asioista saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

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

*Päätöksistä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Perusta omalle työlle, tuntee olevansa osa TITU:a.

*Päätöksistä saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Sitoutuminen, TITU:n kehittyminen, vaikuttaminen, yhteisöllisyys.

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

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

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

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

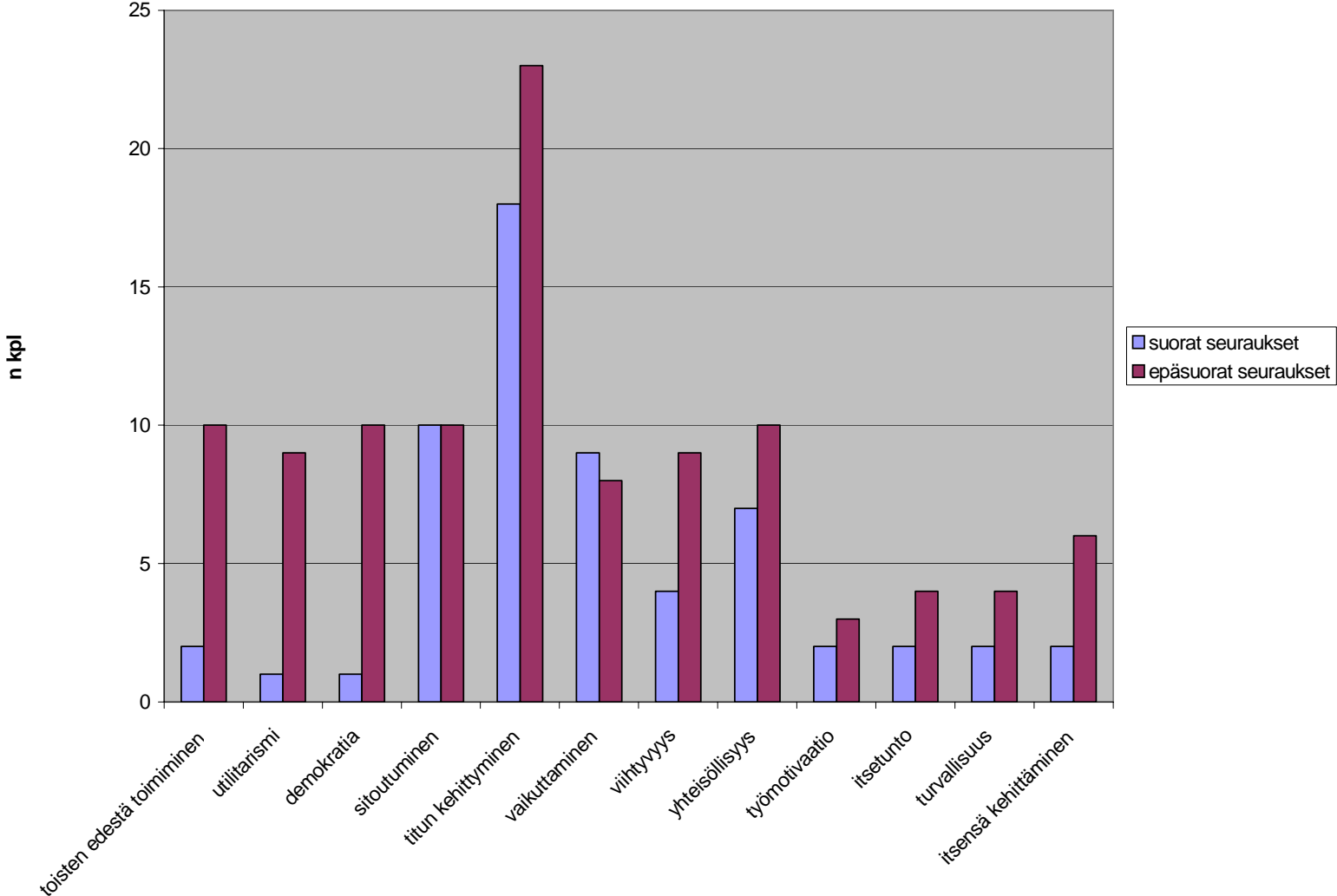
Tiivistetysti viestintävajeiset uskoivat eri tietosisällöistä saatavan tiedon johtavan perustan saamiseen omalle työlle, sidosryhmien palvelemiseen, strategian suuntaiseen kehittämiseen, resurssien järkevään käyttöön, suunnittelemaan pystymiseen, työn parempaan hoitamiseen, ihmisten tuntemiseen, keskustelun lisääntymiseen, avunsaantiin, piilotietämyksen kertymiseen, siihen ettei näytä tyhmältä, yhteistyöhön, kokonaisuuden hahmottamiseen, itsensä tuntemiseen osaksi TITU:a, TITU:n pystyessä pysymiseen, mahdollisimman monen osallistumiseen, yhteisön jäsenenä toimimiseen, parempiin vaihtoehtoihin, kaikkien hyvinvointiin ja tiedon kollektiivisuuteen.

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

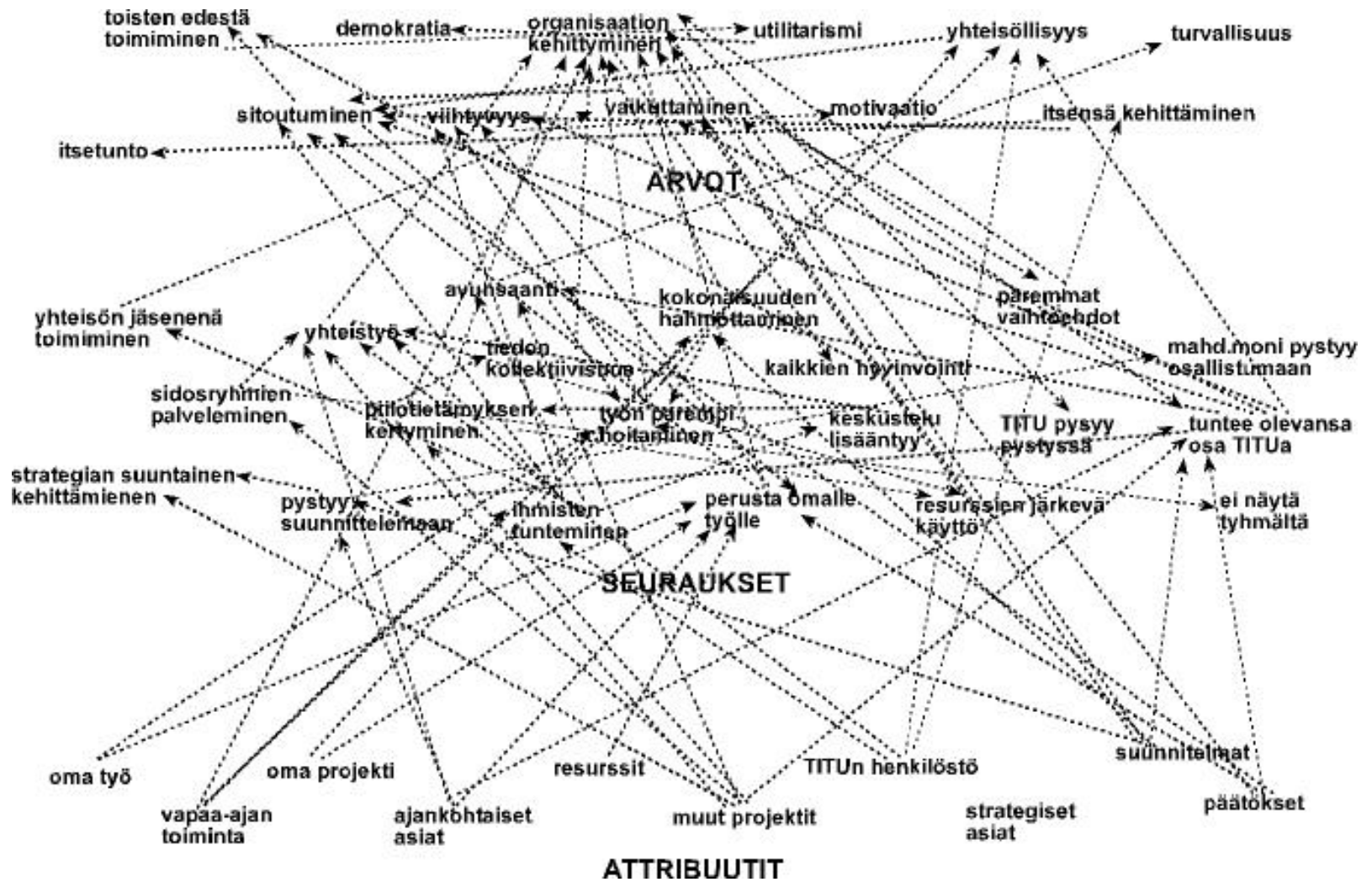
Viestintävajeiset mainitsivat erilaisia arvoja kuin tyytyväiset. Lisäksi molempien ryhmien mainitsemien arvojen kohdalla painottuminen erosi suuresti. Kuvio 11 osoittaa kuinka usein jokin attribuutti tai seuraus johti arvoon suorasti ja epäsuorasti. Toisin sanoen kaaviosta näkee, mitkä arvot olivat hallitsevimmat viestintävajeisten ajattelun taustalla. Kuviosta näkee, että hallitsevin arvoista oli TITU:n kehittyminen. Myös sitoutuminen, yhteisöllisyys ja vaikuttaminen koettiin erityisen tärkeänä samoin kuin toisten edestä toimiminen ja demokratia. Myös utilitarismia ja viihtyvyyttä pidettiin tärkeänä. Toisaalta taas itsensä kehittämisen, itsetunto, turvallisuus ja työmotivaatio eivät olleet kovin hallitsevia arvoja.

Kuvio 12 osoittaa arvokartan avulla miten attribuutit johtivat arvoihin. Kartta osoittaa nuolien avulla miten seuraukset etenivät. Esimerkiksi suunnitelmista saatu tieto johti siihen, että tuntee olevansa osa TITU:a. Tämä taas johti arvoon yhteisöllisyys.

viestintävajeisten mainitsemat tietosisältöihin liittyvät arvot



KUVIO 11 Viestintävajeisten tietosisältöihin liittämät arvot



KUVIO 12 Kriittisten arvokartta tietosisältöjen suhteen



## Kanaviin liittyvät arvot

### Tyytyväiset

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

*Työtovereilta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Työn parempi hoitaminen, näkemysten jakaminen, nopeus.

*Työtovereilta saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Mukavuus, motivaatio.

*TITU Onlinesta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Pystyy tarkistamaan tiedon myöhemmin, työn parempi hoitaminen, ymmärtäminen, välttää turhautumisen, aikaan ja paikkaan sitoutumattomuus, nopeus.

*TITU Onlinesta saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Tyytyväisyys.

*Lähimmältä esimieheltä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Pystyy tarkistamaan, työn parempi hoitaminen, näkemysten jakaminen, nopeus.

*Lähimmältä esimieheltä saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Sosiaalisuus, itsensä kehittäminen, motivaatio.

*Notesin keskustelualueen kautta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Pystyy tarkistamaan tiedon myöhemmin, parempi käsitys asioista, työn parempi hoitaminen.

Notesin keskustelualueen kautta saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

*Sähköpostilistalta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Pystyy tarkistamaan tiedon myöhemmin, työn parempi hoitaminen, välttää turhautumisen, aikaan ja paikkaan sitoutumattomuus.

Sähköpostilistalta saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

*Kokousten kautta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

*Kokousten kautta saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

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

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

Työn parempi hoitaminen, aikaan ja paikkaan sitoutumattomuus.

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

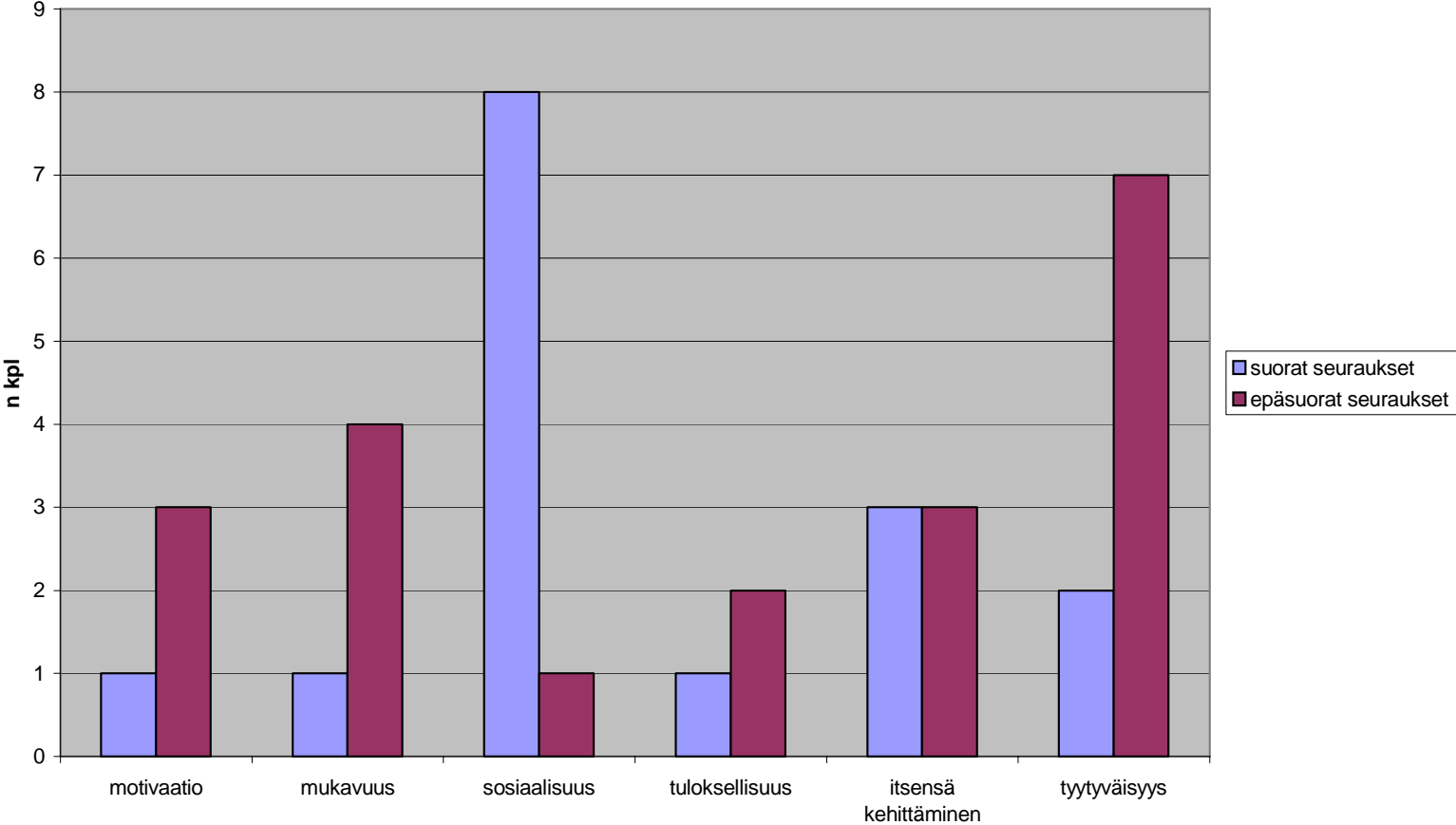
Ilmoitustaululta ei kukaan hakenut tietoa eikä kokenut sieltä mitään saavansa. Samoin huhut koettiin ainoastaan epäluotettaviksi eikä niitä ajateltu informaatiokanavana. Haastateltavat eivät siis halunneet käsitellä ilmoitustaulua ja huhuja kanavana.

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

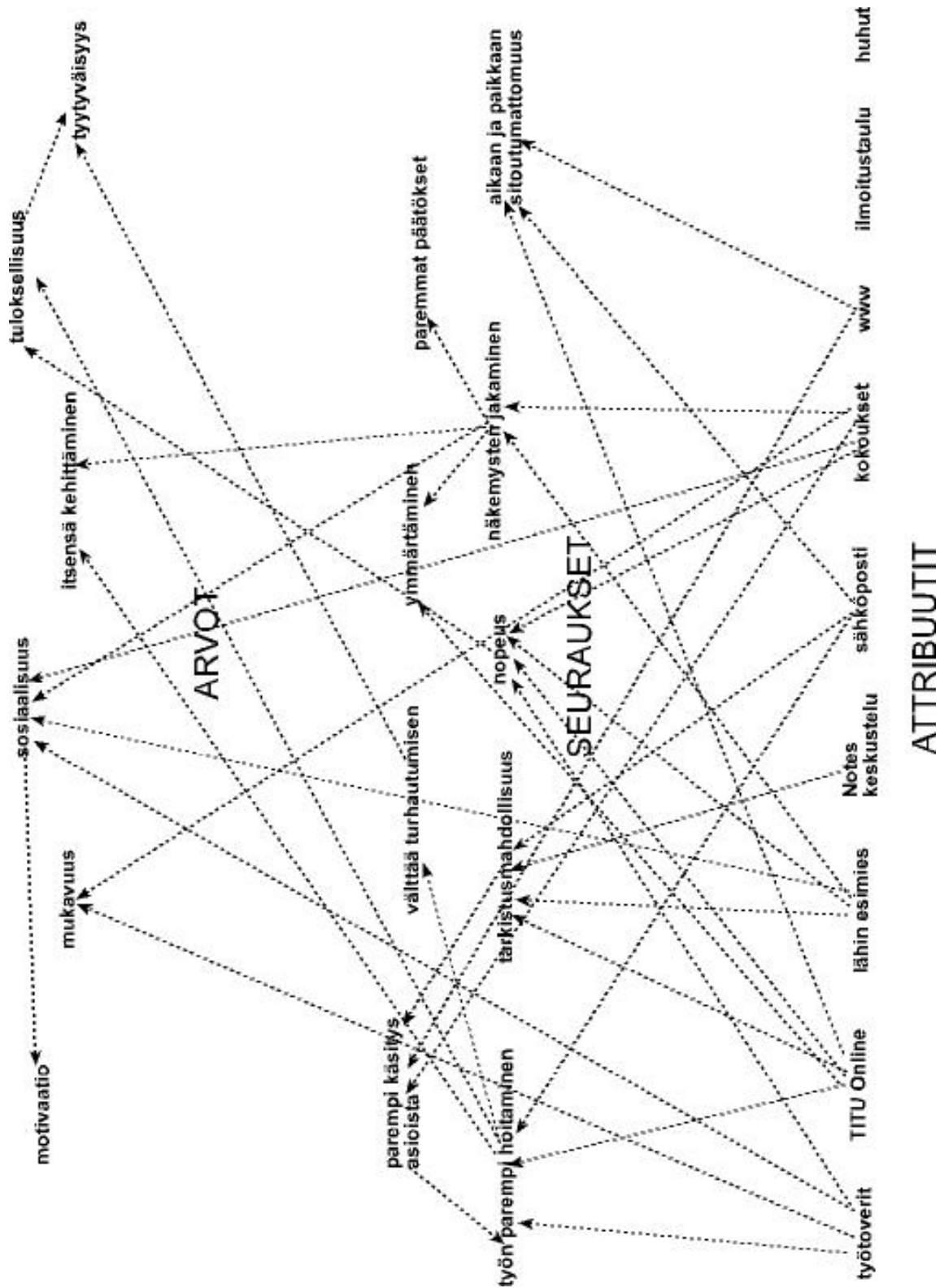
Tyytyväiset uskoivat kanavista saadun tiedon johtavan suoraan tai epäsuoraan seurausten kautta arvoihin sosiaalisuus, tuloksellisuus, itsensä kehittäminen, tyytyväisyys, motivaatio ja mukavuus.

Kuvio 13 kuvaa mitkä arvot olivat useimmin seurausten ja attribuuttien taustalla. Kaaviosta voi huomata tyytyväisten hallitsevimpiä arvoja olevan sosiaalisuus, tyytyväisyys, mukavuus ja itsensä kehittäminen. Kuvio 14 osoittaa miten attribuuteista päästiin seurausten kautta arvotasolle. 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.

tyytyväisten kanaviin liittämät arvot



KUVIO 13 Tyytyväisten kanaviin liittämät arvot



KUVIO 14 Tyytyväisten arvokartta kanavien suhteen

### Viestintävajeiset

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

*Työtovereilta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

*Työtovereilta saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

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

*TITU Onlinesta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

TITU Onlinesta saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

*Lähimmältä esimieheltä saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

Voi tarkistaa (kysyä).

*Lähimmältä esimieheltä saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Yhteisöllisyys, sosiaalisuus.

*Notesin keskustelualueelta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

*Notesin keskustelualueelta saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

Tasa-arvo, vaikuttaminen, TITU:n kehittyminen.

*Sähköpostin kautta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

Sähköpostin kautta saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

*Kokousten kautta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

*Kokousten kautta saatu tieto johti seuraaviin arvoihin:*

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

*Ilmoitustaululta saatu tieto johti seuraaviin seurauksiin:*

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

Ilmoitustaululta saatu tieto ei johtanut arvotasolle.

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

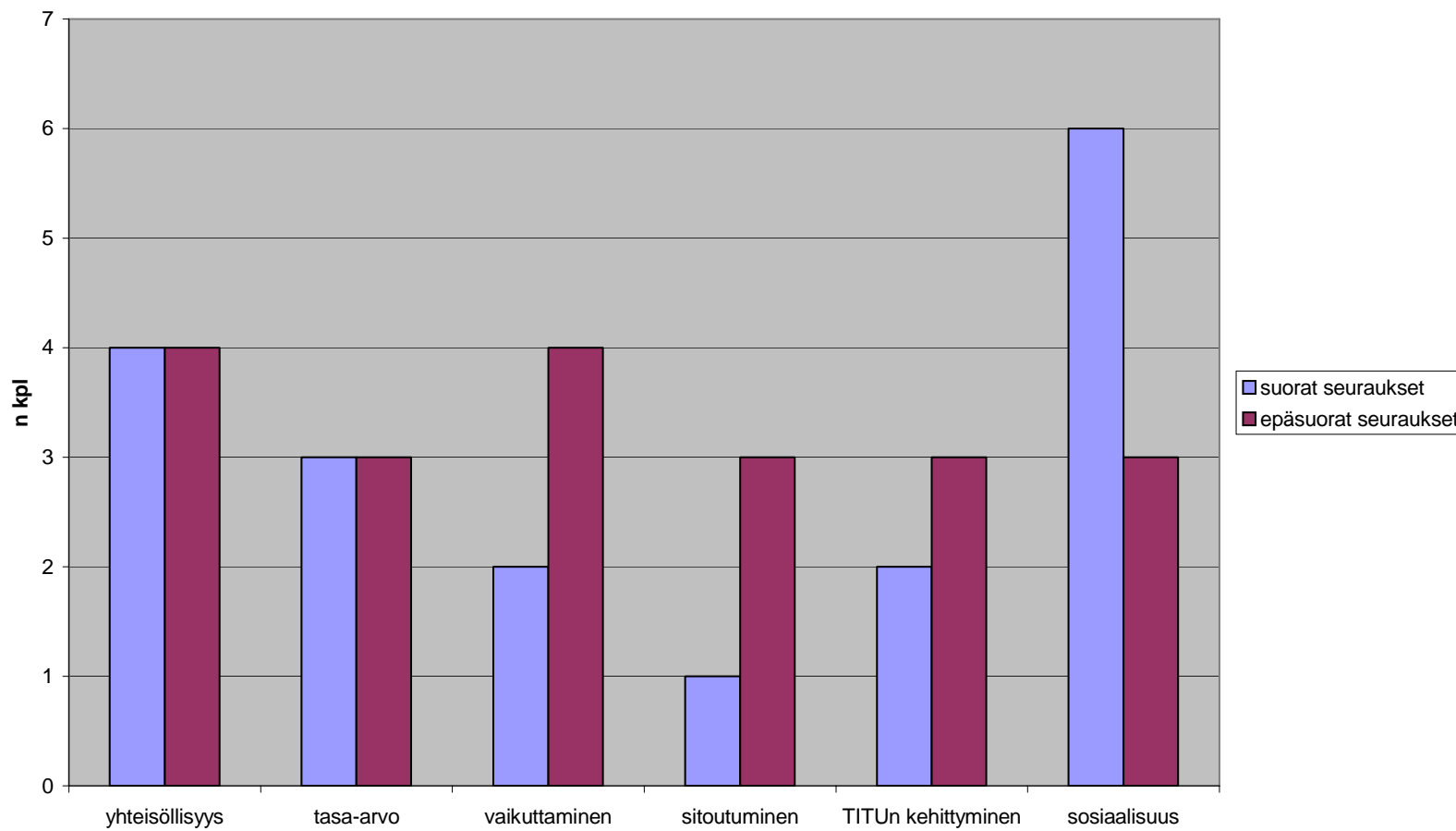
Tiivistetysti viestintävajeiset uskoivat eri kanavien kautta saadun tiedon johtavan keskustelun lisääntymiseen, työn parempaan hoitamiseen, nopeuteen, kaikkien paikalla olemiseen, tiedon tarkistamiseen, työn joustavuuteen ja toisten ymmärtämiseen.

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

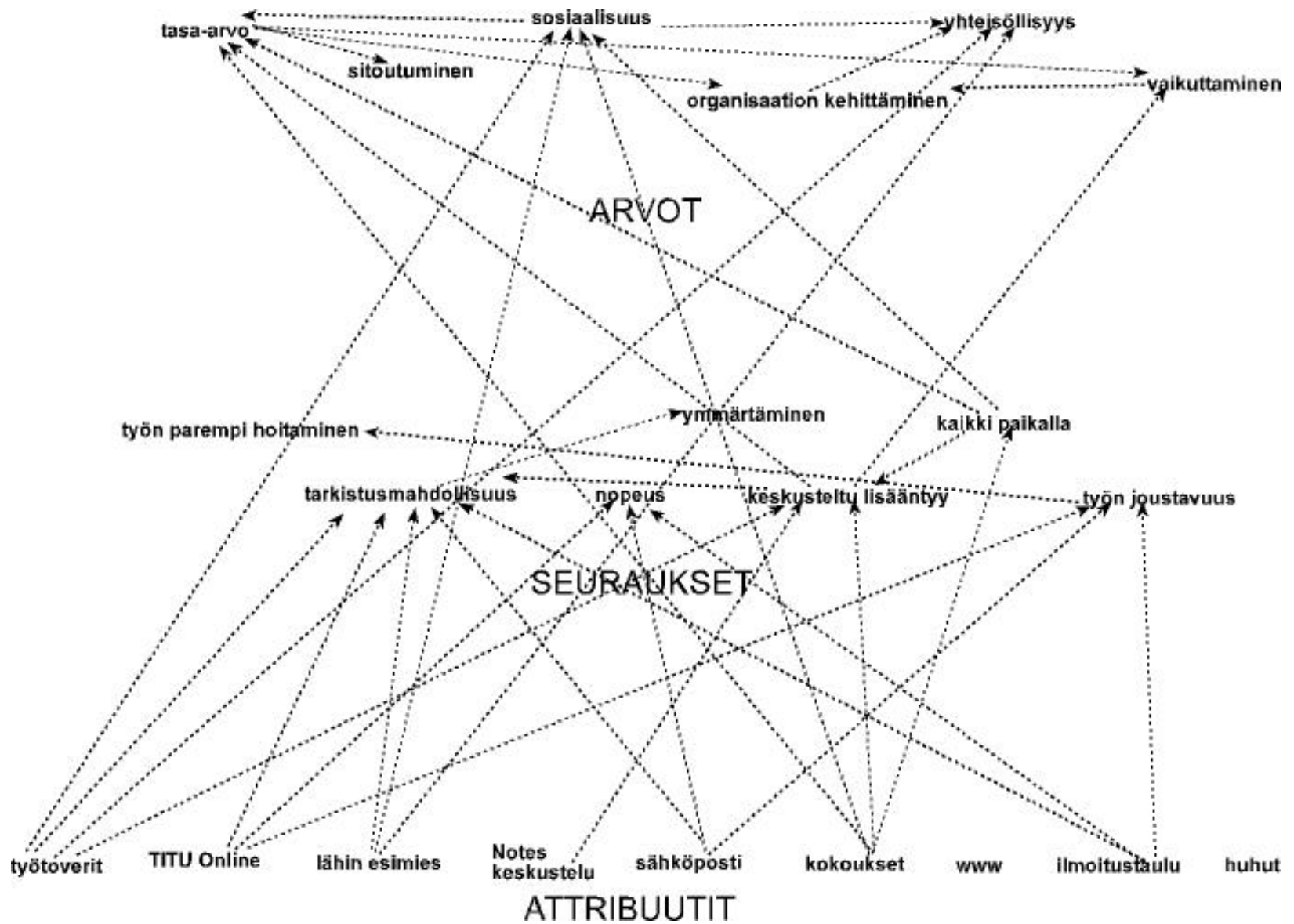
Kuvio 15 kuvaa mitkä arvot olivat useimmiten seurausten ja attribuuttien taustalla. Niin kuin kuviosta näkee, hallitsevimmat arvot viestintävajeisilla olivat sosiaalisuus, vaikuttaminen, yhteisöllisyys ja tasa-arvo.

Kuvio 16 kuvaa vielä miten attribuutit johtivat seurausten kautta arvotasolle. 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 TITU:n kehittymiseen. TITU:n kehittyminen taas johti yhteisöllisyyteen. Näin ollen kaikki mainitut arvot löytyivät esimerkiksi kanavan työtoverit taustalta.

## Viestintäväajeisten kanaviin liittyvät arvot



KUVIO 15 Viestintäväajeisten kanaviin liittämät arvot



KUVIO 16 Viestintävajeisten arvokaavio kanavien suhteen



## 4.4 Johtopäätökset

Viestintävajeet koettiin TITU:ssa hyvin eri tavalla. Osa henkilöstöstä koki suuria vajeita niin tietosisältöjen kuin kanavien kohdalla, kun taas osa henkilöstöstä ei kokenut vajeita juuri ollenkaan. Haastatteluja varten henkilöstö jaettiin tarkemman analyysin perusteella kahteen ryhmään koettujen vajeiden keskiarvojen perusteella: viestintävajeisiin ja tyytyväisiin. Näitä kahta ryhmää tutkittiin tarkemmin arvotutkimuksessa, koska haluttiin selvittää heijastuvatko arvot viestintävajeiden erilaiseen kokemiseen.

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

Toinen tutkimuskysymys oli, millaisia arvoja viestintävajeet eri tavalla kokevilla työntekijöillä on. Kolmannella tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää lisäksi, miten arvot heijastuvat viestintävajeiden kokemiseen. Toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen voidaan tutkimuksen perusteella vastata, että arvot heijastuvat viestintävajeiden kokemiseen. Tutkimuksessa viestintävajeisten ja tyytyväisten arvot erosivat hyvin paljon. Tyytyväisillä painottuivat itsensä kehittäminen, itsetunto ja oma kunnianhimo, kun taas viestintävajeisten arvoja olivat organisaation kehittyminen, yhteisöllisyys ja vaikuttaminen. Näyttäisi siltä, että tyytyväiset ovat kiinnostuneita lähinnä omasta urastaan ja että he eivät ole niinkään sitoutuneita organisaatioon. Tyytyväisiä ei myöskään kiinnosta organisaation kehittäminen. Viestintävajeiset eivät taas ole niinkään kiinnostuneita itsensä kehittämisestä, vaan heille on tärkeämpää organisaation kehittäminen. He kokevat tärkeäksi vaikuttamisen päätöksentekoon ja suunnitelmiin ja haluavat kehittää omaa toimintaansa organisaation strategian mukaisesti. Viestintävajeiset ovat halukkaita kantamaan vastuuta organisaatiossa, kannattavat tasa-arvoa ja demokratiaa ja heille on tärkeää yhteisöllisyys sekä ryhmään kuuluminen.

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

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

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

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

TITU:n tyytyväisten ryhmä näyttäisikin muodostuvan työelämän uutta sopimusta edustavista työntekijöistä, joille on tärkeää itsensä kehittäminen ja työmarkkina-arvon säilyttäminen. Itse organisaatio on heille tärkeä ainoastaan niin kauan, kun se palvelee heidän omaa kehittymistään. He ovat sitoutuneita lähinnä työtehtävään, omaan uraan tai projektiin.

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

Erityisen mielenkiintoista on tarkastella tuloksia sitoutumisen suhteen, koska se nousi arvoista selkeästi esille. Sitoutumisen on ajateltu koostuvan kolmesta eri komponentista, affektiivisesta (affective), laskelmoivasta (continuance) ja normatiivisesta (normative) (Meyer & Allen 1990). Affektiivisellä komponentilla tarkoitetaan emotionaalista kiintymystä organisaatioon. Laskelmoivaa komponenttia kuvaa tilanne, jolloin työntekijällä ei ole parempaakaan vaihtoehtoa kuin työskennellä organisaatiossa – sitoutuminen tapahtuu siis tarpeesta, ei kiintymyksestä tai halusta. Normatiivisella komponentilla tarkoitetaan sitoutumista velvollisuudesta: työntekijä kokee, että hän on jotakin velkaa organisaatiolle. Lisäksi laskelmoivan sitoutumisen on havaittu koostuvan kah-

desta 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 organisatioon jäämistä siksi, ettei muita työtilaisuuksia ole tarjolla.

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

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

Onko sitoutumisella merkitystä? Toisaalta sitoutumisen on todettu olevan positiivisesti yhteydessä ainakin huolellisuuteen, tunnollisuuteen, vähempään töistä poissaoloon ja työstä irtisanoutumiseen (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 TITU:n tapauksessa ole niin tärkeää. Työvoiman vaihtuvuus on myös etu, kun uusia taitoja saadaan organisaatioon vaihtuvuuden kautta. Elinikäisiä työsopimuksia ei halua organisaatio eikä myöskään henkilöstö. Vaikka affektiivinen sitoutuminen organisaatioon ei ole oleellista, kesken projektin lähtevät työntekijät aiheuttavat ongelmia projektien läpiviemiselle. Jonkinlainen normatiivinen sitoutuminen projektiin voidaan siis nähdä kuitenkin tärkeäksi.

Viestintävajeiset ja tyytyväiset suhtautuvat viestintään eri tavalla. Viestintävajeiset, organisaation kehittämistä ja yhteisöllisyyttä painottavat työntekijät näyttäisivät omaksuneen ajatuksen kansalaisviestinnästä: viestintä koetaan ole-

van jokaisen vastuulla ja sitä pidetään itseisarvona. Myös näkemys dissipatiivisesta viestinnästä, mikä pohjautuu kaaosteoriaan ja korostaa innovatiivisuutta (ks. Aula 1996), näyttäisi jollakin tavalla toimivan viestintävajeisten suhteen. He ovat kriittisiä ja aiheuttavat omalla käyttäytymisellään turbulenssia ja kaaosta, joka voi johtaa innovatiivisuuteen.

Viestintävajeettomat, tyytyväiset työntekijät, eivät taas näytä sopeutuvan oikein mihinkään viestinnän ajatteluun. Itsensä kehittämistä kiinnostuneet työntekijät eivät painota viestintää johtamisen välineenä, eivätkä myöskään koe kansalaisviestinnän ajatuksia omikseen. Myöskään näkemykset dissipatiivisesta viestinnästä eivät heihin sovi, koska he eivät ole kiinnostuneita kritisoimaan organisaatiota aiheuttaakseen siinä muutoksia. He yksinkertaisesti ovat vain tyytyväisiä niin kauan kuin työsopimus tarjoaa heille tarpeeksi hyötyjä. Ehkä voisi ajatella, että uusi näkemys viestinnästä on nousemassa. Siinä viestinnästä tulee väline itsensä 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. Tärkeä havainto on myös se, että nämä tyytyväiset eivät ole niin kiinnostuneita organisaation yhteisistä asioista. He haluavat keskittyä omaan työhönsä, eivätkä koe vajeita organisaation yhteisten asioiden kohdalla. Toisin sanoen, tämän hetkinen tiedon määrä palvelee heitä varsin hyvin, kun taas ns. kriittiset kokivat suuria tietovajeita yhteisten asioiden kohdalla. Havainnon perusteella näyttää siltä, että tyytyväisyys liittyykin välinpitämättömyyteen yhteisistä asioista ja tukee Terrénin (2002) oletusta postmodernien asenteiden ilmenemisestä. Vaikuttamisesta ei olla kiinnostuneita ja välinpitämättömyys saa sijaa.

Tämä pohdinta johtaa väistämättä johtopäätökseen, että perinteinen viestintävajeitutkimus ei välttämättä tuota organisaatiolle oleellista tietoa. Vajeitutkimuksen tuloksia tulkittaessa on ajateltu, että mitä vähemmän vajeita henkilöstö kokee, sen parempi on organisaation tiedotuksen tilanne. Viestintätyytyväisyyttä on tavoiteltu vajeita täyttämällä. Tapaus TITU:n perusteella voi kuitenkin sanoa, että tyytyväisyys vajeitutkimuksella mitattuna kertookin välinpitämättömistä työntekijöistä. Näin ollen käsitys viestintätyytyväisyydestä kääntyy pääläelleen.

Tapaus TITU:n perusteella voi myös väittää, että johdettu viestintäjärjestelmä ei välttämättä ole oleellinen TITU:n tyyppisessä organisaatiossa. Organisaatiota kehittävät, siihen sitoutuneet työntekijät kokevat viestinnän enemmän jakamisena ja yhteisöllisyyden muodostajana, jolloin ylhäältä johdettu viestintäjärjestelmä ei sinällään kykene palvelemaan heidän tarpeitaan. He tarvitsevat enemmän epävirallista viestintää, eräänlaisia viestinnän areenoja, joilla heidän kriittisyytensä voi herättää uusia ideoita. Nämä työntekijät kokivat hyvin suuria vajeita viestintäjärjestelmän suhteen, koska se ei pystynyt vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Toisaalta taas työntekijät, jotka haluavat kehittää itseään, eivät koe edes tarvitsevansa johdettua viestintäjärjestelmää. He ovat hyvin tyytyväisiä viestintäjärjestelmään, koska he eivät erityisesti ole siltä mitään odottaneetkaan.

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

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
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	Viestintä palvelee yhteisöllisyyttä, kansalaisviestinnän näkemykset

KUVIO 17 Tyytyväisten ja viestintävajeisten arvo- ja käsitysdikotomioita

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

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

Miten tiedonkulku tulisi sitten järjestää TITU:n kaltaisessa organisaatiossa? Vastaus näyttäisi riippuvan siitä, millaisia työntekijöitä organisaatiosta löytyy. Tässä tapauksessa kriittistä olisi saada tiedonkulku palvelemaan molempia ryhmiä, itsensä kehittäjiä ja organisaation kehittäjiä. Viestintäjärjestelmän olisi tarjottava mahdollisuus molempiin. Toisaalta organisaatiossa olisi korostettava enemmän normaalissa kanssakäymisessä tapahtuvaa kommunikointia, eikä nojautua pelkästään viralliseen viestintäjärjestelmään.

Viestintäjärjestelmä voi tarjota selkärangan viestinnän toteuttamiselle. Se ei kuitenkaan riitä, koska tutkimuksen mukaan se ei palvele kumpaakaan ryh-

mää. Viestinnän ammattilaisen rooli asettuukin uusien haasteiden eteen – jos hän jää pelkäksi viestintäjärjestelmän ylläpitäjäksi, on hänen panoksensa kohtalaisen hyödytön. Viestinnän ammattilaisen sosiaaliset taidot korostuvat. Hänen olisi kyettävä tuntemaan hyvin henkilöstö ja sen tiedot ja taidot. Toimimalla organisaatiossa eräänlaisena sisäisenä tietojen ja taitojen koordinaattorina, tiedottaja voi rakentaa osaltaan tietojen jakamista tukevaa ilmapiiriä. Uuden osaamisen löytämisessä ja itsensä kehittämisessä on tärkeää toisten tunteminen ja epäviralliset viestinnän foorumit. Viestinnän ammattilainen voi osaltaan luoda näitä epävirallisia foorumeja ja kanavoida osaamista organisaation sisällä. Holzhausenin (2002) esittämät ajatukset viestinnän ammattilaisen roolista aktivismin edistäjänä ja dissensuksen ja epäsymmetrian puolestapuhuja sopivat hyvin TITU:n tapaiseen organisaatioon.

Viestinnästä näyttäisi tulevan yhä enemmän itsensä kehittämisen väline. Työelämän epävarmuuden lisääntyessä viestinnän rooli muuttuu yhä ja muutokset heijastuvat myös yhteisöviestinnän tutkimiseen ja toteuttamiseen organisaatioissa. TITU kuvaa kuitenkin ainoastaan yhtä tapausta ja rajoittaa tulosten yleistämistä muihin organisaatioihin. Seuraavaksi esiteltävä Tapaus kolme P jatkaa siitä mihin Tapaus TITU jäi: se selvittää työelämän muutosten ja postmodernien arvojen ilmenemistä muissa informaatioteknologian alan organisaatioissa.

## 5 TAPAUS KOLME P

### 5.1 Johdanto

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

TITU:ssa tehdyn tutkimuksen tulokset kaipaavat kuitenkin lisäselvitystä. Tästä syystä Tapaus kolme P:n tavoitteena on tarkastella postmoderneista organisaatioista, postmoderneista työntekijöistä ja työelämän uudesta sopimuksesta esitettyjen näkemysten toteutumista muissa informaatioteknologian (IT) alan organisaatioissa. Tapaus kolme P:ssä kootaan yhteen keskeiset käsitteet ja kriteerit, joilla postmoderniutta voi mitata. Tarkastelun kohteeksi on valittu IT-alan organisaatiot, koska voidaan olettaa, että ne täyttävät postmodernin organisaation kriteerit paremmin kuin perinteisimmillä aloilla toimivat organisaatiot. Esimerkiksi Lavikan (2004) ja Kivimäen (2004) tietointensiivisissä organisaatioissa tehdyt tutkimukset osoittavat, kuinka alan ammattilaisia motivoi haastava työ ja työntekijät sitoutuvat voimakkaasti oman ammattitaitonsa kehittämiseen. Samoin Garrick & Clegg (2001) ovat tutkineet tietotyöläisten oppimisen paineita markkinatilanteen vaatimuksissa. Tilanteessa korostuvat työntekijöiden taidot, jotka määrittävät heidän markkina-arvonsa. Myös Hamel (2001) kuvaa Piilaakson innovatiivisia IT-alan yrityksiä, joihin sopivat postmoderneista organisaatioista esitetyt määritelmät (esim. Eisenberg & Goodall 1997). Tästä syystä Tapaus kolme P sisältää kolmessa eri IT-alan yrityksessä suoritetun kyselytutkimuksen, jonka tarkoituksena oli selvittää toteutuvatko Tapaus TITU:ssa

havaitut postmodernit asenteet sekä muut työelämän muutoksista esitetyt ajatukset laajemmin IT-alalla.

Tutkimukseen valittiin kolme informaatioteknologian alan yritystä: Done Solutions Oyj (informaatioteknologian yksikkö), Sofor Oy sekä Solagem Oy. Done Solutions tarjoaa ratkaisuja automaattiseen materiaalinkäsittelyyn ja teknisen tiedon hallintaan. Suomessa pääkonttoriaan pitävä Done noteerataan Helsingin Pörssin New Market -listalla. Done Solutions koostuu kahdesta liiketoiminta-alueesta, Logistics Solutionsista ja Information Solutionsista. Done kehittää logistiikka- ja informaatiojärjestelmiä sekä ohjelmistoratkaisuja ja tarjoaa niihin liittyviä palveluita. Done-konserni syntyi 1999-2000 useiden alallaan vaikiintuneessa ja johtavassa asemassa olevien yritysten sulautuessa yhteen. Done Oyj:stä valittiin tutkimukseen informaatioteknologian yksikkö, jotta kaikki kyselyyn osallistuvat yritykset olisivat saman alan yrityksiä. Yksikössä työskenteli kyselyn toteuttamisen aikaan 33 henkilöä. Yksiköllä on toimipaikat Jyväskylässä ja Tampereella.

Sofor Oy sijaitsee Kauhavalla ja työllisti kyselyn toteuttamishetkellä 119 henkilöä. Sofor Oy on perustettu vuonna 1991 ja se tuottaa ratkaisuja ja palveluja liiketoiminnan työntekijöiden ja arvoketjujen hallintaan. Soforin liikevaihto on noin 10 miljoonaa euroa. Yrityksen päätoimipaikka on Kauhavalla ja muut toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Tampereella ja Vaasassa.

Solagem Oy työllisti kyselyn toteuttamishetkellä 108 henkilöä. Sen päätoimipaikka on Helsingissä ja muut toimipaikat ovat Tampereella ja Jyväskylässä. Kyselyn suorittamisen jälkeen Solagem fuusioitui Iocore Oyj:n kanssa ja uudeksi nimeksi tuli Sentera Oyj. Iocoren ja Solagemin yhdistymisen myötä syntynyt Sentera Oyj on yritys, joka kehittää ja toimittaa liiketoimintakriittisiä tietojärjestelmä- ja integraatoratkaisuja. Sentera tarjoaa ratkaisut toiminnan- ja talousohjaukseen sekä järjestelmien, yritysten, liiketoimintaprosessien ja toimitusketjujen integrointiin. Tässä tutkimuksessa yrityksestä käytetään nimeä Solagem Oy, koska kyselyn toteuttamishetkellä yritys toimi vielä itsenäisesti ja vain sen henkilöstö osallistui tutkimukseen.

Postmoderniuden tutkimista varten konstruointiin uusi käsite, P-organisaatio. P-organisaatio sisältää kolme osaa, jotka ovat organisaatio, työntekijä ja työelämän uusi sopimus. P-organisaatiossa toteutuvat seuraavat kriteerit: organisaatio (rakenne, toimintaperiaatteet) on postmoderni, työntekijät ovat postmoderneja (heistä löytyy erityisesti sukupolvi X:stä esitettyjen näkemysten kaltaisia työntekijöitä) ja organisaatiossa vallitsee työelämän uusi sopimus. P-organisaatio on siten tiettyjen kriteerien mukaan rakennettu käsitekonstruktio. P-organisaatiota mukaillen tutkimukselle annettiin nimi Tapaus kolme P.

Tutkimuksen pääkysymys on:

Missä määrin ja missä suhteessa tutkittavat organisaatiot ovat P-organisaatioita?

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



Tutkimus jakaantuu seuraaviin alaongelmiin P-organisaatio-käsitteen mukaisesti:

- 1) Missä määrin organisaatioista löytyy niitä piirteitä, joilla postmodernia organisaatiota on tutkimuskirjallisuudessa kuvattu?

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

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

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

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

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

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

## 5.2 P-organisaation käsite

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

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

Postmoderni organisaatio:

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

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

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

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

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

Työelämän uusi sopimus tarkemmin määriteltynä:

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

Vastavuoroisesti työelämän vanha sopimus voidaan määritellä seuraavasti:

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

Kuviossa 1 sivulla 20 esiteltiin kootusti P-organisaation käsite.

### 5.3 P-organisaation mittarin rakentaminen

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

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

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

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

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

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

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

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

- 8) Työpaikallani johtajat tekevät päätökset itsenäisesti keskustelematta alaistensa kanssa. (yhteistyöhön perustuva johtaminen, käännteinen väite)
- 9) Työpaikallani kannustetaan kokeilemaan uusia ideoita epäonnistumisia pelkäämättä. (rohkea ilmapiiri)
- 10) Kohtaan työssäni usein uusia ja haastavia tehtäviä. (uusien haasteiden kohtaaminen)
- 11) Erilaisuutta ei arvosteta työpaikallani. (erilaisuuden arvostaminen, käännteinen väite)

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

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

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

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

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

- 4) Minulle sopii hyvin kellokortin käyttäminen ja perinteinen 8-16 työaika (joustavuuden vaatiminen, käänteinen väite, ks. myös Brown 2001)
- 5) Minulle on tärkeää, että työkavereiden kanssa voi pitää myös hauskaa (hauskanpidon arvostus)
- 6) Suhtaudun myönteisesti informaatioteknologian käyttöön (teknologiasuuntautuneisuus)
- 7) Haluan osallistua organisaation kehittämiseen työpaikallani. (yhteisen hyväksi toimiminen ei kiinnosta, käänteinen väite)

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

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

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

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

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

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

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

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

### Yhteisöllisyys:

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

### Vaikuttaminen, organisaation kehittäminen:

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

### Itsetunto:

- 14) Työni on tuotettava minulle onnistumisen elämyksiä.

### Itsensä kehittäminen:

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

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

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

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

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

Cappelli (1999, 27-28) mainitsee uuden sopimuksen sisältävän kolme ydinominaisuutta. Ensimmäinen ominaisuus on, että työnantaja ei voi taata työsuhteen jatkuvuutta ja siten turvallisuutta. Tällöin työntekijän itsensä on huolehdittava omasta työmarkkina-arvostaan. Toiseksi uudessa sopimuksessa korostuvat työntekijän taidot. Työnantaja tarvitsee työntekijän taitoja, mutta ei enää voi olla vastuussa niiden taitojen kehittämisestä. Kolmanneksi organisaatio tarjoaa

työntekijälle vastapainoksi työpaikkaa niin kauan kuin markkinatilanne sen mahdollistaa ja tarjoaa mahdollisuuden kehittää itseään siten, että työntekijä säilyy työmarkkina-arvoisena.

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

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

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

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

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

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

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

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

Lisäksi vastaajilta kysyttiin muutama taustakysymys. Kysymykset koskivat sukupuolta (mies, nainen), asemaa (ylin johto, keskijohto, asiantuntija, muu), ikää (20-35 v., 36-45 v., 46-55 v., yli 55 v.) ja työssäoloaikaa kyseisessä organisaatiossa

(alle vuoden, 1-5 v., 6-10 v., yli 10 v.). Lisäksi vastaajaa pyydettiin kertomaan yksikkö ja paikkakunta, jossa työskentelee.

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

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

Kysely on esitetty liitteessä 2 sellaisena kuin se toteutettiin internetissä.

## 5.4 Kyselyn toteuttaminen ja analysointimenetelmät

Kysely suoritettiin internetin välityksellä Digium Oy:n kyselypalvelun avulla kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä (Done Oy, Sofor Oy, Solagem Oy). Jokainen työntekijä sai sähköpostitse henkilökohtaisen kutsun käydä vastaamassa kyselyyn internetissä. Kysely oli suljettu muulta yleisöltä, toisin sanoen vain kutsun kautta pystyi vastaamaan kyselyyn. Kysely suoritettiin kaikissa yrityksissä huhti- ja toukokuun 2003 aikana. Kyselyyn oli aikaa vastata kaksi viikkoa, jonka jälkeen lähetettiin muistutusviesti. Tämän jälkeen vastausaika oli vielä viikko.

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

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

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

Vastaukset jakautuivat yritysten mukaan seuraavasti: Done 28 henkilöä (14 % kaikista vastanneista), Sofor 90 henkilöä (45 % kaikista vastanneista) ja Solagem 82 henkilöä (41 % kaikista vastanneista). Ylintä johtoa vastanneista edusti 6,5 %, keskijohtoa 19,5 %, asiantuntijoita 58,5 % ja muuta henkilökuntaa 15,5 %. Vastanneista oli miehiä huomattavan paljon enemmän kuin naisia. Miesten vastaukset muodostivat 70,5 % vastauksista ja naisten vastaukset 29,5 %. Vastaajat olivat myös nuoria. 55,5 % vastanneista ilmoitti iäkseen 20-35 vuotta ja 34,5% 36-45 vuotta. 46-55-vuotiaita oli 10% kun taas yli 55 -vuotiaita ei ollut ollenkaan. Työssäoloajat kyseisissä organisaatioissa olivat myös suhteellisen ly-



hyitä. 12% vastaajista oli työskennellyt nykyisessä työpaikassaan alle vuoden ja 70 % 1-5 vuotta. 5-10 vuotta nykyisessä työpaikassaan oli työskennellyt 10 % ja yli 10 vuotta ainoastaan 8 % vastanneista. Tyypillisin vastaaja oli siis 20-35-vuotias mies, joka on työskennellyt nykyisessä työpaikassaan 1-5 vuotta.

Tulosten analysoinnissa käytettiin SPSS-tilasto-ohjelmaa ja tilastollista analyysia. Tilastollisen aineiston analyysissa on otettava huomioon tutkimusasetelma, perusjoukon ominaisuudet sekä käytetty mitta-asteikko (Siegel & Castellan 1988).

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

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

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

Aineiston analyysissä käytettiin Kruskal-Wallis -testiä eri ryhmien välisten erojen testaamiseen ja Mann-Whitney -testiä kahden ryhmän välisten erojen tes-

taamiseen. Lisäksi Spearmanin korrelaatiokerrointa käytettiin korrelaation testaamiseen postmoderniuden ja muuttujien välillä.

Aineiston analyysi aloitettiin tarkastelemalla frekvenssejä, mediaaneja ja moodeja. Ne kuvaavat vastausten yleisen jakautumisen kaikkien vastanneiden kesken. Tämän jälkeen muodostettiin summamuuttuja postmoderniuden tarkastelua varten. Summamuuttujaksi nimitetään muuttujaa, jonka arvot on saatu laskemalla yhteen useiden erillisten, mutta samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot. Muuttujien valinta summamuuttujaan voi olla täysin sisällöllinen tai perustua korrelaatioihin (Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto MOTV 2004). Tässä tapauksessa summamuuttujat muodostettiin sisällöllisten kriteerien mukaan postmodernin organisaation, postmodernin työntekijän ja työelämän uuden sopimuksen kohdalla. Summamuuttujaa käytetään erityisesti asenneväittämiin saatujen vastausten yhdistämisessä. Väittämistä saadaan tilastolliset muuttujat, joilla laskutoimitukset ovat mahdollisia. Niiden avulla saadaan tiivistetty kuva asenteista.

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

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

Toinen ongelma on puuttuvat vastaukset. Kaikki henkilöt eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin, mikä on otettava huomioon summamuuttujaa laskettaessa. Puuttuvat vastaukset on koodattava myös arvolla 0. Spss-ohjelman avulla voidaan tämän jälkeen laskea muuttuja, joka kertoo kuinka moneen väittämään on annettu jokin postmoderniuden määrää osoittava vastaus. Tällöin puuttuvaa tietoa tai "ei samaa eikä eri mieltä" -vastausta lasketa mukaan, koska ne koodat-

tiin molemmat arvolla 0. Kun summamuuttuja palautetaan neliportaiselle asteikolle, tällä lukumäärämuuttujan arvolla jaetaan väittämistä saatu summa. Toisin sanoen vastaaja luokitellaan vain niiden kysymysten perusteella, joihin hän on vastannut postmoderniuden määrää kuvaavan vastauksen (1,2,4 tai 5).

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

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

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

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

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

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

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

Seuraavaksi kuvataan tulokset kyselytutkimuksen osalta.

## 5.5 Postmoderni organisaatio

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

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

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

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

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

Työpaikan toiminnan kansainvälisyys jakoi mielipiteet. Vastausten mediaani oli 3 eli ei samaa eikä eri mieltä ja tyyppiarvo moodi 2 eli jokseenkin eri mieltä. Väitteen ”Työpaikkani toiminta on kansainvälistä” kanssa jokseenkin eri mieltä oli 36 % vastanneista ja täysin eri mieltä 7,5 % vastanneista. Jokseenkin

samaa mieltä väitteen kanssa oli 29,5 % vastanneista ja täysin samaa mieltä 2,5 % vastanneista. Suuri prosentti (24,5 %) ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Toiset siis kokevat toiminnan kansainväliseksi ja toiset eivät. Vastaukset jakautuvat aika tasaisesti eri mieltä ja samaa mieltä (jokseenkin tai täysin) olevien kesken.

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

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

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

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

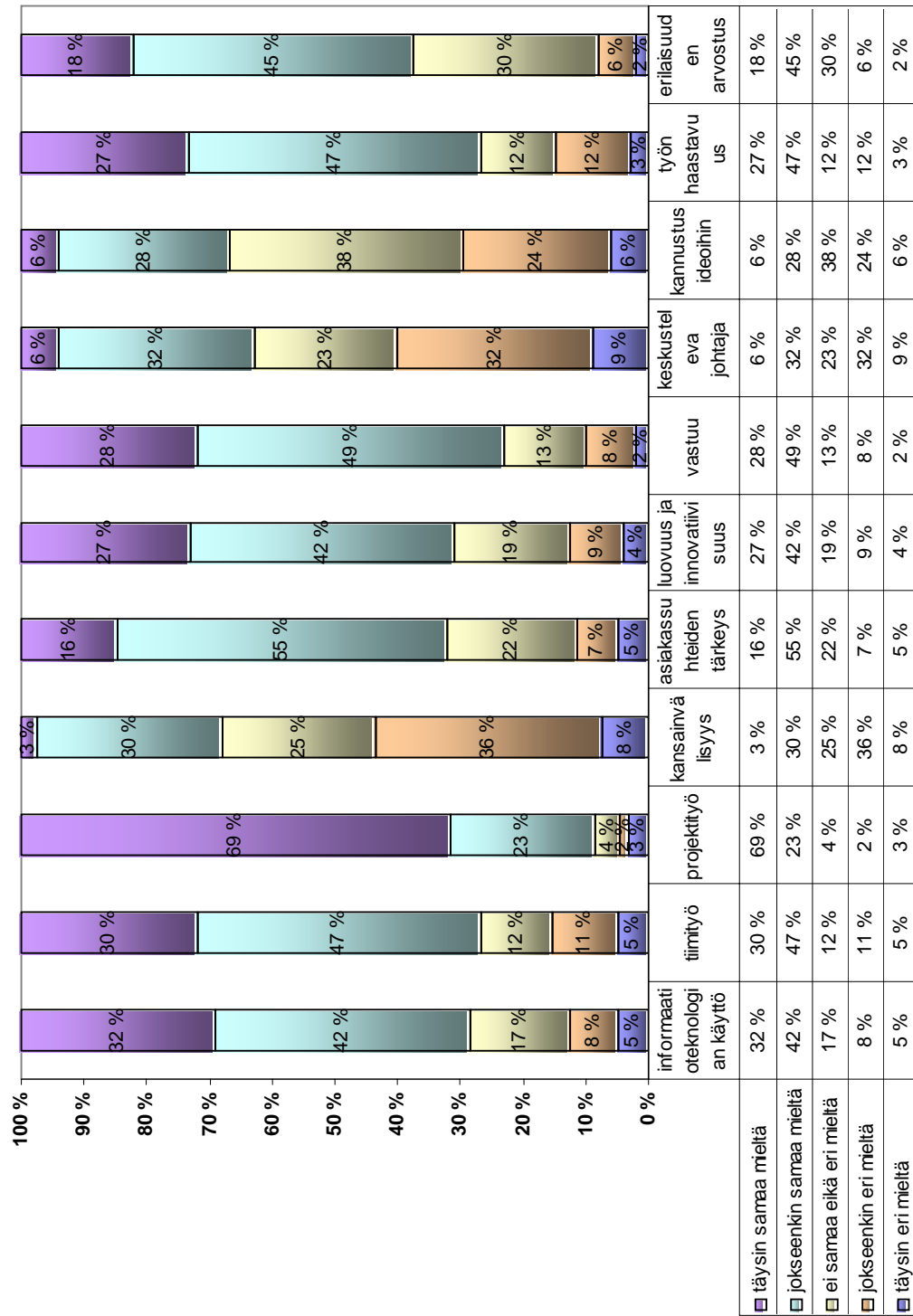
Postmodernin organisaation piirteisiin on ajateltu kuuluvan ilmapiiri, joka kannustaa innovatiivisuuteen ja uusien ideoiden kehittämiseen. Tältä osin vastaukset kuitenkin jakautuvat eri mieltä ja samaa mieltä olevien kesken. Väitteen "Työpaikallani kannustetaan kokeilemaan uusia ideoita epäonnistumisia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

Suurin osa vastanneista kokee työnsä haastavaksi. Väitteen "Kohtaan työssäni usein uusia ja haastavia tehtäviä" kanssa jokseenkin samaa mieltä oli

lähes puolet (46,5 %) ja täysin samaa mieltä 26,5 %. Väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä oli 12 % ja täysin eri mieltä 3 %. 12 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Vastausten mediaani ja moodi oli 4 eli jokseenkin samaa mieltä.

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

Postmoderniin organisaation liittyvien vastausten jakautuminen



KUVIO 18 Postmoderniin organisaation liittyneiden vastausten jakautuminen

### 5.6 Työntekijän postmodernius

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

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

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

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

Seuraava väite "Minulle sopii hyvin kellokortin käyttäminen ja 8-16 työaika" mittasi halua työaikojen joustavuudelle. Postmoderniin työntekijään on liitetty oletus halusta työaikojen joustavuuteen. Suurin osa vastaajista olikin eri mieltä väitteen kanssa. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli yli puolet (54 %) ja jokseenkin eri mieltä 27 %. Täysin samaa mieltä oli vain 2,5 % ja jokseenkin eri mieltä 9 % vastaajista. 7,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Vastausten mediaani oli 1, samoin moodi (eli täysin eri mieltä). Tulosten perusteella voidaan sanoa, että lähes kaikki vastanneista vaativat työajoilta joustavuutta.

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



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

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

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

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

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

Seuraava väite mittasi samaa asiaa kuin osion ensimmäinen väite, tosin eri kannalta. Väitteen "Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani

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

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

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

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

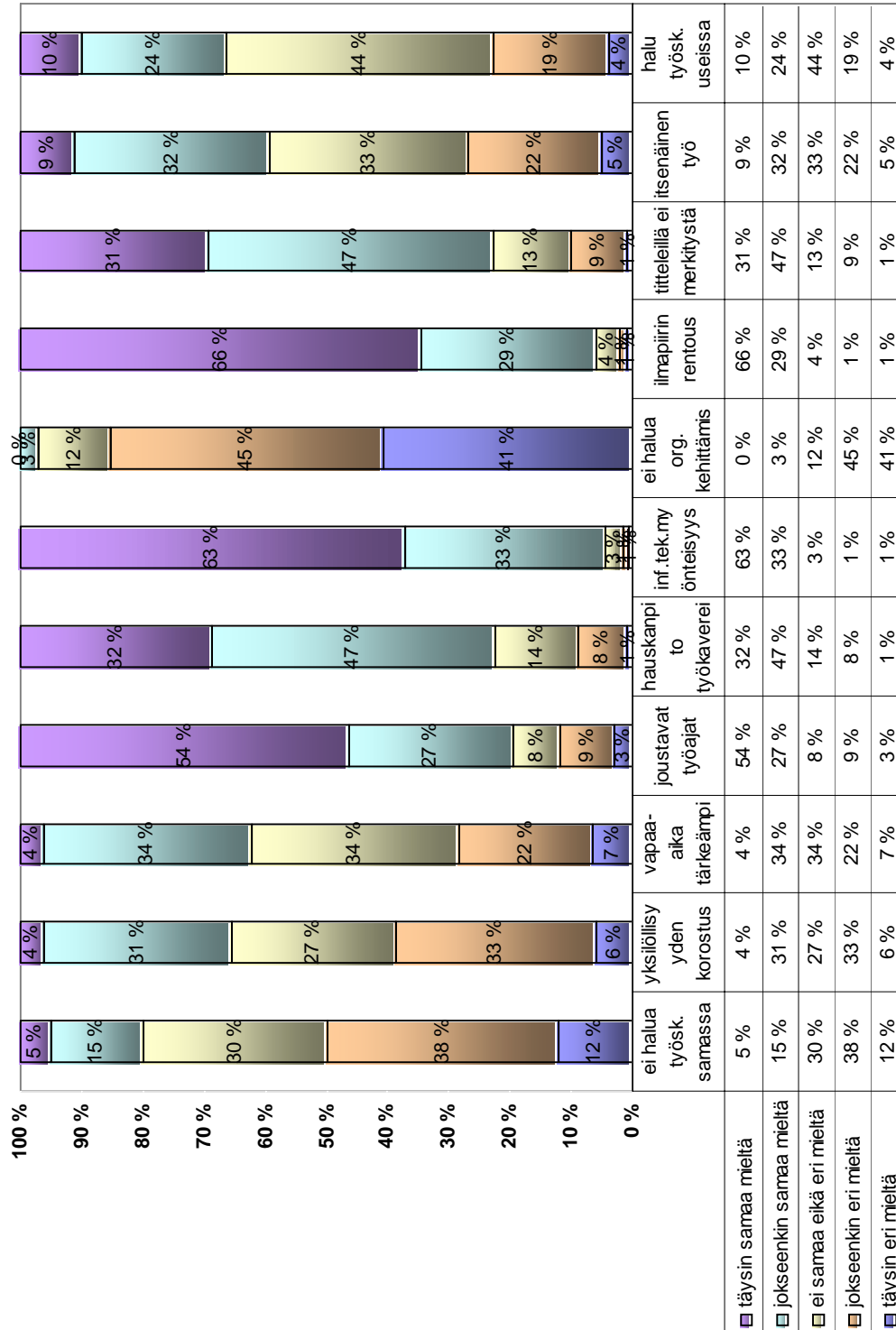
Seuraavien väitteiden vastaukset näyttävät taas edustavan hyvin postmodernia aikaa. Väitteen ”Työni on tuotettava minulle onnistumisen elämyksiä” kanssa täysin samaa mieltä on 64 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 33 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä on ainoastaan 0,5 % ja 2,5 % vastaajista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

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

Kuvioon 19 on koottu postmodernia työntekijää mitanneiden väittämien vastausten jakautuminen. Kaavion lukemisen helpottamiseksi kielteiset väittämät käännettiin myönteiseksi eli joka väittämän kohdalla ”täysin samaa mieltä”

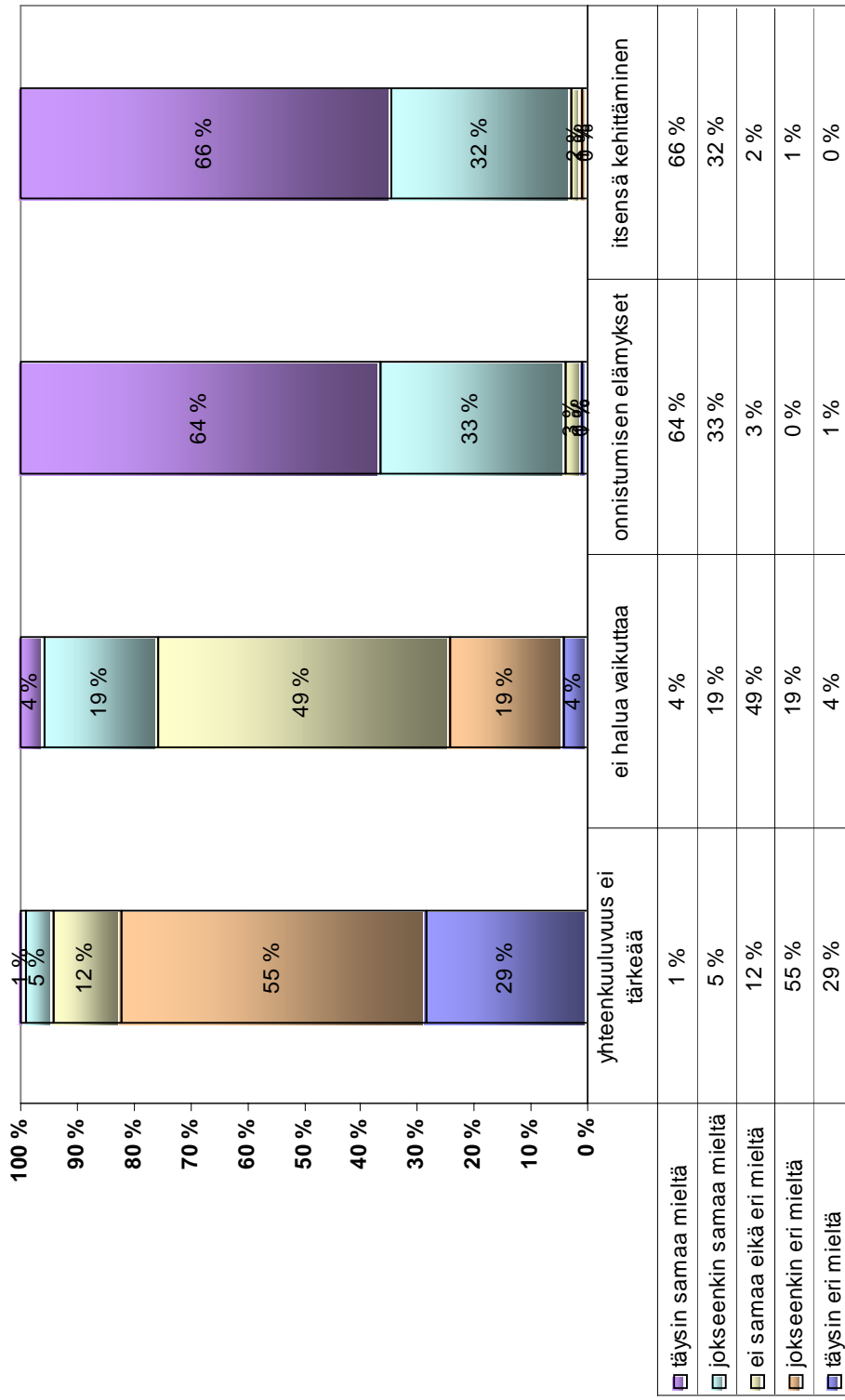
kuvaa postmoderneinta vaihtoehtoa. Mitä enemmän täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevia vastauksia on, sitä postmodernimpia käsityksiä vastaukset kyseisestä väittämästä edustavat. Samoin kuvioon 20 on koottu arvoja koske-  
neet vastaukset.

Postmoderniin työntekijään liittyneet vastaukset



KUVIO 19 Postmoderniin työntekijään liittyneiden vastausten jakautuminen

### Postmoderniin työntekijään liittyneet vastaukset; arvot



■ täysin samaa mieltä  
 ■ jokseenkin samaa mieltä  
 ■ ei samaa eikä eri mieltä  
 ■ jokseenkin eri mieltä  
 ■ täysin samaa mieltä

KUVIO 20 Postmoderniin työntekijään ja arvoihin liittyneiden vastausten jakautuminen

## 5.7 Työelämän uusi sopimus

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

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

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

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

Väite "Työskentelen nykyisessä työpaikassani ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itseni kehittämistä" tarkasteli yhtä työelämän uuden sopimuksen perusasiaa. Työelämän uudessa sopimuksessa työntekijän ajatellaan olevan si- toutunut organisaatioon ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itsensä kehit- tämistä. Vastaajista suurin osa heijasti kuitenkin työelämän vanhaa sopimusta, mutta myös uudella tavalla ajattelevia löytyi. Väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 5 % ja jokseenkin samaa mieltä 13,5 %. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 20,5 % ja jokseenkin eri mieltä 37 % vastanneista. Lisäksi 24 % ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani ja moodi oli 2.

Seuraava väite "Etenen urallani mieluummin organisaation sisällä kuin vaihtamalla kokonaan toiseen organisaatioon" mittasi myös vastaajan sitoutu- neisuutta nykyiseen työpaikkaansa. Työelämän uudessa sopimuksessa on aja- teltu etenemisen tapahtuvan yleisemmin toiseen organisaatioon kuin organisa- ation sisällä. Vastaajista suurin osa ylenisi kuitenkin mieluiten nykyisen organi- saation sisällä. Väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 19 % ja jokseenkin samaa mieltä 46,5 %. Väitteen kanssa täysin eri mieltä oli 4,5 % ja jokseenkin eri mieltä

7 %. Suuri osa, 23 %, ei tosin ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani ja moodi oli 4.

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

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

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

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

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

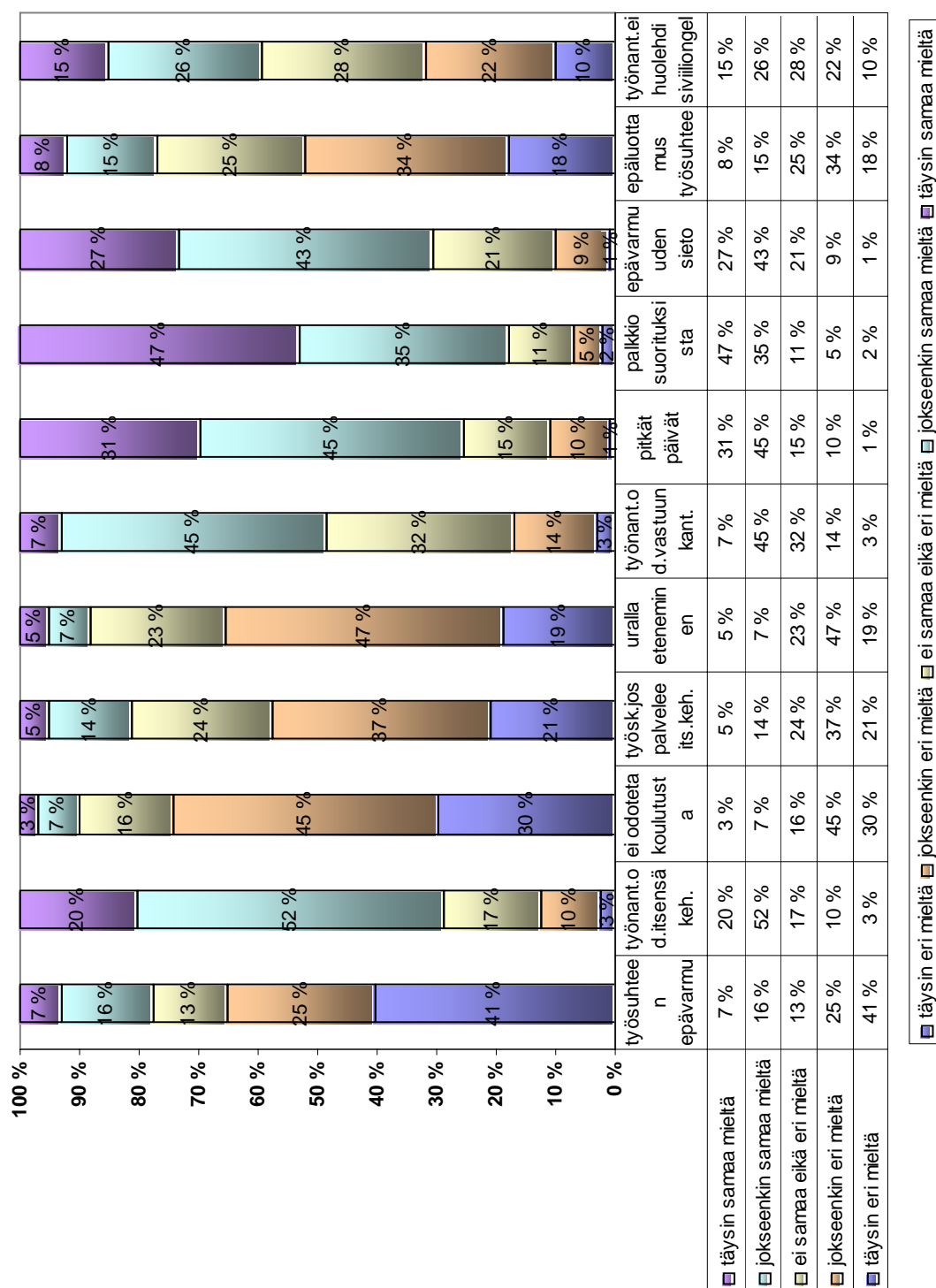
Väitteen ”Luotan siihen, että saan työskennellä nykyisessä työpaikassani niin kauan kuin haluan” kanssa täysin samaa mieltä oli 18 % ja jokseenkin samaa mieltä 34 % vastanneista. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 7,5 % ja jokseenkin eri mieltä 15 % vastanneista. 25 % vastanneista ei ollut samaa eikä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

Viimeisen väitteen ”Uskon, että jos siviilielämässäni kohtaan pahoja ongelmia, työnantajani pitää minusta huolta” kanssa täysin samaa mieltä oli 10 % vastanneista ja jokseenkin samaa mieltä 22 % vastanneista. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 14,5 % ja jokseenkin eri mieltä 26 % vastanneista. 27,5 % ei

ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vastausten mediaani ja moodi oli 3. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että hieman suurempi osa vastaajista edusti työelämän uutta sopimusta väitteen kohdalla.

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

Työelämän uusi sopimus, vastausten jakautuminen



KUVIO 21 Työelämän uusi sopimus, vastausten jakautuminen

## 5.8 Postmodernien ja ei-postmodernien vastausten vertailua

Kyselyn vastausten frekvenssejä mielenkiintoisempaa on se, löytyikö vastaajista aidosti postmoderneja työntekijöitä. Postmoderniuden mittaamisen apuna käytettiin



tettiin summamuuttujaa. Ensin kysely koodattiin uudelleen siten, että vastaus 5 (täysin samaa mieltä) edusti postmoderneinta vastausta jokaisen kysymyksen kohdalla. Tämän jälkeen laskettiin jokaisen vastaajan vastausten summa. Toisin sanoen mitä suuremman summan vastaaja sai, sitä postmodernimmaksi hänet luokiteltiin.

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

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

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

Työelämän uusi sopimus näyttäisi myös vallitsevan suurimman osan mielestä organisaatioissa. 60 % vastanneista voitiin luokitella työelämän uuden sopimuksen kohdalla jokseenkin postmoderneiksi ja 1 % täysi postmoderneiksi. 39 % vastanneista luokiteltiin ei juurikaan postmoderneiksi, eli he eivät edustaneet työelämän uuden sopimuksen näkemyksiä.

Jos katsotaan pelkkää summamuuttujaa, löydetään kaikkein postmodernimmat vastaajat. Summamuuttuja laskettiin samalla tavalla kuin aiemmin kuvattiin eli vastaus 3 koodattiin nollassi. Tällöin vastausvaihtoehdot vaihtelevat välillä 1-4. Maksimipistemäärä koko kyselyssä on 148. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaiseen kysymykseen on vastannut arvon neljä (alun perin 5, koodattiin arvoksi 4, koska arvo 3 jäi pois). Organisaatiota koskevan osion kohdalla maksimipistemäärä on 44 (11 kysymystä), työntekijää koskevan osion kohdalla 60 (15 kysymystä) ja työelämän uutta sopimusta koskevan osion kohdalla 44 (11 kysymystä).

Koko kyselyn osalta vastaajien pistemäärät vaihtelivat välillä 39 ja 112 (maksimi siis 148). Vastaajien välillä oli siis suuriakin eroja postmoderniuden tasossa. Organisaatiota koskevan osion kohdalla pistemäärät vaihtelivat välillä 8 ja 43 (maksimi 44), työntekijää koskevan osion kohdalla välillä 15 ja 49 (mak-

simi 60) ja työelämän uuden sopimuksen kohdalla 8 ja 40 (maksimi 44). Vastaa- jista löytyi siis hyvinkin postmoderneja työntekijöitä, joiden summamuuttuja lähenteli maksimipistemäärää.

Vastaajien luokittelun havainnollistamiseksi vastaajat luokiteltiin vielä summamuuttujan pistemäärän perusteella eri luokkiin. Luokittelussa käytettiin apuna kvartiileja. Alakvartiili (25 % vastaajista) muodosti ryhmän ei- postmodernit ja yläkvartiili (25 %) ryhmän postmodernit. Keskivaiheille sijoit- tuneet vastaajat (50 %) muodostivat luokan "siltä väliltä". Luokittelun tarkoi- tuksena oli löytää huippupistemäärän saaneet vastaajat (yläkvartiili) ja vähiten pisteitä saaneet vastaajat (alakovartiili). Erityisen mielenkiintoista on verrata näiden ryhmien vastauksia keskenään. Luokittelussa on otettava huomioon, et- tä puuttuvat tiedot vaikuttavat summan laskemiseen. Jos siis vastaaja on jättä- nyt moneen kysymykseen vastaamatta, on hänen summansa väistämättä alhai- nen. Lisäksi kvartiilit muodostuvat vastaajien perusteella – ei siis ole olemassa yleistä pistemäärää, jonka perusteella vastaajat voitaisiin luokitella. Kvartiilit luokittelevatkin vastaajat suhteessa toisiin vastaajiin. Taulukko 7 kuvaa luokit- telun pohjana käytetyt kvartiilit osioittain.

TAULUKKO 7 Kvartiilit luokittelun pohjalla

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

Taulukosta voidaan nähdä kvartiilit luokkien muodostumisen pohjalla. En- simmäinen sarake kuvaa organisaatiota koskevan osion summamuuttujan pis- temäärän jakautumista vastaajien kesken. Alakovartiiliin (25 % vastaajista) kuu- luvat ne, jotka ovat saaneet summamuuttujan pistemääräksi 1-22 pistettä. Ylä- kvartiiliin (25 % vastaajista) muodostavat ne, jotka ovat saaneet 33-44 pistettä (44 olisi täydet pisteet). Väliin jäävät siltä väliltä olevat vastaajat (50%), jotka ovat saaneet pistemäärän 23-32. Työntekijää koskevan osion kohdalla summamuut- tujan pistemäärän 1-32 muodostavat alakvartiiliin (25%) ja pistemäärän 41-60 yläkvartiiliin (25%). Kohdasta saatavat täydet pisteet olisivat siis 60. Loput 50 % vastaajista muodostavat ryhmän siltä väliltä (pistemäärät 33-40). Työelämän uutta sopimusta mitanneen osion kohdalla alakvartiiliin muodostavat vastaajat, joiden summamuuttujan pistemäärä on 1-19. Yläkvartiiliin muodostavat vastaa- jat, joiden pistemäärä on 27-44 ja siltä väliltä luokan muodostavat vastaajat, joi- den pistemäärä on välillä 20-26. Näiden osioiden lisäksi katsottiin vielä sum- mamuuttujan pistemäärää kokonaisuudessaan, jossa kaikki osiot on laskettu yhteen. Tällöin maksimipistemäärä olisi 148. Alakovartiiliin muodostavat vastaa- jat, joiden yhteenlaskettu summamuuttujan pistemäärä on 1-78 ja yläkvartiiliin

vastajat, joiden pistemäärä on 95-148. Väliin jäävät siltä väliltä olevat vastaajat, joiden pistemäärä on välillä 79-94.

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

Vertailu suoritettiin summamuuttujan avulla muodostettujen luokkien kesken. Luokat muodostettiin kahta eri luokittelua käyttämällä. Luokkien muodostaminen on kuvattu tarkemmin aiemmin. Ensimmäisessä luokittelussa (summamuuttuja palautettuna alkuperäiselle vaihteluvälille) nämä luokat olivat täysin postmoderni, jokseenkin postmoderni, ei juurikaan postmoderni ja ei ollenkaan postmoderni. Toisessa luokittelussa (summamuuttujan pistemäärien kvartiilit) nämä luokat olivat ei-postmodernit, siltä väliltä olevat ja postmodernit. Luokkien vastausten vertailussa käytettiin Kruskal-Wallis -testiä ryhmien välisten erojen mittaamiseen ja Spearmanin korrelaatiokerrointa postmoderniuden ja muuttujan välisen korrelaation mittaamiseen. Joissakin kohdissa käytettiin myös Mann-Whitney -testiä mittaamaan kahden ryhmän (postmodernien ja ei-postmodernien) vastausten eroja. Käytetyt testit on kuvattu aiemmin luvussa 5.4.

### Organisaation postmoderniutta koskeneet vastaukset

Organisaation postmoderniutta tarkasteltaessa käytettiin luokittelua, joka oli tehty palauttamalla summamuuttuja alkuperäiselle asteikolle. Eri ryhmien vastaukset eroavat jokaisen muuttujan kohdalla tilastollisesti erittäin merkitsevästi toisistaan ( $p=.000$ ). Toisin sanoen organisaation postmoderniutta koskevat kysymykset erottelivat vastaajien mielipiteet oletetun mukaisesti. Taulukko 8 esittää Kruskal-Wallis -testin tulokset organisaatiota koskevien vastausten osalta.

TAULUKKO 8 Kruskal-Wallis -testin tulokset organisaatiota koskevan osion kohdalla

	Työpaikallani hyödynnetään paljon informaatioteknologiaa työn tukena	Työpaikallani tehdään töitä tiimeissä.	Työpaikallani ei tehdä paljon projektityötä.	Työpaikkani toiminta on kansainvälistä.	Asiakassuhteisiin panostetaan työpaikallani.	Työpaikallani ei arvosteta luovuutta ja innovatiivisuutta.
Chi-Square	31,790	38,338	19,576	30,046	35,028	66,596
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

(jatkuu)

TAULUKKO 8 (jatkuu)

	Olen itse vastuussa työni suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta.	Työpaikallani johtajat tekevät päätökset itsenäisesti keskustelematta alaistensa kanssa.	Työpaikallani kannustetaan kokeilemaan uusia ideoita epäonnistumisia pelkäämättä.	Kohtaan työssäni usein uusia ja haastavia tehtäviä.	Erilaisuutta ei arvosteta työpaikallani.
Chi-Square	25,829	38,781	53,671	60,435	48,883
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: organisaation postmodernius, summamuuttuja

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

### Työntekijän postmoderniutta koskeneet vastaukset

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

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

Kruskal-Wallis -testi osoittaa, että ryhmien vastaukset erosivat joidenkin väittämien kohdalla tilastollisesti merkitsevästi toisistaan, mutta joidenkin ei. Taulukko 9 esittää Kruskal-Wallis -testin tulokset.

TAULUKKO 9 Kruskal-Wallis -testin tulokset työntekijää koskevan osion kohdalla. Erojen merkitsevyydet luokkien "ei-postmodernit", "siltä väliltä" ja "postmodernit" välillä

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

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

Ensimmäinen väite "Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan" liittyy samaan asiaan kuin väite "Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana". Väitteellä mitattiin vastaajan asennetta työuraansa kohtaan. On ajateltu, että postmoderni työntekijä haluaa työskennellä useissa eri organisaatioissa eikä ole niin sitoutunut nykyiseen työpaikkaan. Vastoin oletuksia ryhmien välillä ei löytynyt kuitenkaan merkitseviä eroja Kruskal-Wallis -testin mukaan. Spearmanin korrelaatiokertoimella mitattiin korreloiko postmoderniuden aste annetun vastauksen kanssa. Testin mukaan tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota ei löytynyt ( $p=0.456$ ). Ryhmien vastauksia voidaan tarkastella tarkemmin ristiintaulukoinnin (taulukko 10) avulla.

TAULUKKO 10 Ristiintaulukointi: postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen "Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan" kohdalla

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

Taulukosta voi huomata, että vaikka tilastollisesti merkitseviä eroja ei löydy, löytyy vastauksista silti joitakin eroja. Postmoderneista työntekijöistä löytyy suhteessa enemmän niitä, jotka ovat väitteen kanssa eri mieltä kuin ei-postmoderneista työntekijöistä. Postmoderneista työntekijöistä 34,2 % on väitteen kanssa joko jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä kun taas ei-

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

Myös väite ”Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana” mittasi samaa asiaa. Myöskään tämän väitteen kohdalla ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja Kruskal-Wallis -testin mukaan ryhmien vastausten välillä ( $p=0.148$ ). Ristiintaulukointi taulukossa 11 näyttää vastausten tarkemman jakautumisen.

TAULUKKO 11 Ristiintaulukointi: postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen ”Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana” kohdalla

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

Vaikka tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt, vastaajien välillä on selviä eroja. Postmoderneista työntekijöistä yli puolet (57,9 %) on väitteen kanssa joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastaava luku ei-

postmodernien työntekijöiden kohdalla on vain 18,6 %. Suurin osa ei-postmodernista työntekijöistä (68,5 %) ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Testattaessa tarkemmin eroja postmodernien ja ei-postmodernien välillä Mann-Whitney -testin avulla, löydetään kuitenkin tilastollisesti melkein merkitsevä ero. Mann-Whitney ilmoittaa merkitsevyyden arvoksi  $p=0.05$ .

Näyttäisi siltä, että postmodernien ja ei-postmodernien väliltä löytyisi joi-takin eroja. Vaikka Kruskal-Wallis -testi ei tilastollisia eroja löytänyt, Mann-Whitney osoitti erot toisen väitteen kohdalla. Tämä antaisi suuntaviivoja siihen, että postmodernit työntekijät haluavat ei-postmoderneja työntekijöitä enemmän työskennellä useissa eri organisaatioissa työuransa aikana eivätkä siten ole välttämättä niin sitoutuneita nykyiseen organisaatioon.

Seuraava väite, jonka suhteen tilastollisesti merkitseviä eroja ei Kruskal-Wallis -testin mukaan löytynyt, on "Koen itseni enemmän ryhmän jäseneksi kuin yksilöksi" ( $p=0.209$ ). Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota postmoderniuden ja annetun vastauksen välillä ei myöskään löytynyt Spearmanin korrelaatiokertoimen mukaan ( $p=0.094$ ). Taulukossa 12 esitetään ristiintaulukoinnin tulokset, jotta vastauksia voidaan tarkastella lähemmin.

TAULUKKO 12 Ristiintaulukointi: postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen "Koen yleensä itseni enemmän ryhmän jäseneksi kuin yksilöksi" kohdalla

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

(jatkuu)



TAULUKKO 12 (jatkuu)

täysin samaa mieltä	4	5	2	11
	10,5%	4,7%	3,6%	5,5%
Yhteensä	38	107	55	200
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Vaikka tilastollisesti merkitseviä eroja ei löydy, näyttäisi postmodernien ja ei-postmodernien vastaukset eroavan hyvin paljon. Suurin osa postmoderneista työntekijöistä (55,2 %) on väitteen kanssa joko jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä eli voidaan sanoa, että suurin osa postmoderneista työntekijöistä kokee itsensä enemmän yksilöksi. Oletus postmodernin työntekijän yksilöllisyyden korostumisesta näyttäisi jossain määrin toteutuvan. Ei-postmodernien työntekijöiden kohdalla vastaava luku on vain 23,6 %. Heistä jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa on 40 %. Enemmistö ei-postmoderneista työntekijöistä kokee itsensä siis enemmän ryhmän jäseneksi kuin yksilöksi. Koska tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt kaikkien kolmen luokan kesken, voidaan ei-postmodernien ja postmodernien eroja tarkastella keskenään Mann-Whitney -testin avulla. Myöskään sen mukaan tilastollisesti merkitseviä eroja ei kuitenkaan löydy ( $p=0.089$ ).

Seuraava väite liittyy vapaa-ajan arvostamiseen palkkaa enemmän. Kruskal-Wallis -testin mukaan ( $p=0.198$ ) ei tilastollisesti merkitseviä eroja löytynyt, mutta ristiintaulukko taulukossa 13 näyttää vastausten kuitenkin eroavan oletetulla tavalla. Postmodernit työntekijät näyttäisivät arvostavan vapaa-aikaa palkkaa enemmän. 60,5 % on väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä 52,6 % ja täysin samaa mieltä 7,9 %). Vastaava luku ei-postmodernien työntekijöiden kohdalla on ainoastaan 25,4 %. Heistä suurin osa (58,2 %) ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Siltä väliltä olevista työntekijöistä 36,4 % on väitteen kanssa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä, 30,8 % ei ole samaa eikä eri mieltä ja loput ovat väitteen kanssa joko täysin tai jokseenkin eri mieltä.

TAULUKKO 13 Ristiintaulukointi: postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen "Arvostan enemmän vapaa-aikaa kuin suurta palkkaa" kohdalla

Arvostan enemmän vapaa-aikaa kuin suurta palkkaa.	Työntekijän luokittelu kvartiilien mukaan			Yhteensä
	postmoderni	siltä väliltä	ei postmoderni	
täysin eri mieltä	3	8	2	13
	7,9%	7,5%	3,6%	6,5%

(jatkuu)

TAULUKKO 13 (jatkuu)

jokseenkin eri mieltä	9	27	7	43
	23,7%	25,2%	12,7%	21,5%
ei samaa eikä eri mieltä	3	33	32	68
	7,9%	30,8%	58,2%	34,0%
jokseenkin samaa mieltä	20	35	13	68
	52,6%	32,7%	23,6%	34,0%
täysin samaa mieltä	3	4	1	8
	7,9%	3,7%	1,8%	4,0%
Yhteensä	38	107	55	200
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Viimeinen väite, jonka kohdalla tilastollisesti merkitseviä eroja ei Kruskal-Wallis -testin mukaan löytynyt, on "Minulle on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne työtovereideni kanssa". Myöskään Spearmanin korrelaatiokertoimen mukaan tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota postmoderniuden ja annetun vastauksen välillä ei löytynyt ( $p=0.743$ ). Taulukko 14 esittää ristiintaulukoinnin tulokset väitteen kohdalla.

TAULUKKO 14 Ristiintaulukointi: postmodernien, siltä väliltä olevien ja ei-postmodernien vastausten jakautuminen väitteen "Minulle on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne työtovereideni kanssa" kohdalla

Minulle on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne työtovereideni kanssa.	Työntekijän luokittelu kvartiilien mukaan			Yhteensä
	postmoderni	siltä väliltä	ei postmoderni	
täysin eri mieltä	1	0	0	1
	2,6%	,0%	,0%	,5%
jokseenkin eri mieltä	4	5	1	10
	10,5%	4,7%	1,8%	5,0%
ei samaa eikä eri mieltä	1	14	8	23

(jatkuu)

TAULUKKO 14 (jatkuu)

	2,6%	13,1%	14,5%	11,5%
jokseenkin samaa mieltä	21	55	33	109
	55,3%	51,4%	60,0%	54,5%
täysin samaa mieltä	11	33	13	57
	28,9%	30,8%	23,6%	28,5%
Yhteensä	38	107	55	200
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

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

Väitteistä ainoastaan yhteenkuuluvuutta mittaava väite ei todellisuudessa löydä eroja luokkien välillä. Muiden väitteiden kohdalla eroja löytyy, jos tarkastellaan ainoastaan postmodernien ja ei-postmodernien vastauksia. Väite "Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan" on ainut, jossa oletukset postmodernien vastauksista eivät toteudu. Siinä postmoderneista suurin osa on väitteen kanssa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä toisin kuin oletettiin. On kuitenkin huomattava, että väite "Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana" mittaa samaa asiaa. Sen kohdalla suurin osa postmoderneista työntekijöistä vastaa oletetun mukaisesti eli he ovat väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Lisäksi voidaan sanoa, että myös oletus yksilöllisyyden korostumisesta postmodernien kohdalla toteutui. Suurin osa vastaajista koki itsensä enemmän yksilöksi kuin ryhmän jäseneksi.

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

Väite "Minulle sopii hyvin kellokortin käyttäminen ja 8-16 työaika" mittasi halua työaikojen joustavuuteen. Kaikista luokista enemmistö näyttäisi kannattavan työaikojen joustavuutta. Postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa täysin eri mieltä on jopa 78,9 % ja jokseenkin eri mieltä 21,1 %. Ei-postmodernien työntekijöiden kohdalla väitteen kanssa täysin eri mieltä on 25,5 % ja jokseenkin eri mieltä 40 %. Postmodernit työntekijät vaativat siis varmemmin joustavuutta työaikoihin kuin ei-postmodernit työntekijät. Lisäksi eroja

löytyy, kun tarkastellaan samaa mieltä olevien vastaajien osuutta. Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä on yhteensä 16,3 % kun taas postmoderneista työntekijöistä kukaan ei ollut väitteen kanssa samaa mieltä. Siltä väliltä olevista työntekijöistä 13 % oli väitteen kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja 82,2 % joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Kruskall-Wallis -testin mukaan vastaukset eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi toisistaan ( $p=0.000$ ). Voidaan siis sanoa, että postmodernit työntekijät vaativat työajoilta enemmän joustavuutta kuin muut.

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

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

Seuraava väite käsitteli halua osallistua organisaation kehittämiseen työpaikalla. Vastoin oletuksia postmodernit työntekijät ilmoittavat haluavansa osallistua organisaation kehittämiseen. Heistä väitteen "Haluan osallistua organisaation kehittämiseen työpaikallani" kanssa täysin samaa mieltä on 60,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 26,3 %. Heistä löytyy kuitenkin myös jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa olevia vastaajia (7,9 %). 5,3 % postmoderneista työnteki-

jöistä ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 25,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 54,5 %. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa ei-postmoderneista työntekijöistä on 1,8 % kun taas 18,2 % ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Siltä väliltä olevista työntekijöistä väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 42,1 % ja jokseenkin samaa mieltä 45,8 %. Ei samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa on 11,2 % ja jokseenkin eri mieltä 0,9%. Kruskall-Wallis -testin mukaan luokkien vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0.01$ ). Näyttäisi siltä, että postmodernit työntekijät ilmaisevat selkeästi halunsa organisaation kehittämiseen. Toisaalta heistä löytyy väitteen kanssa eri mieltä olevia henkilöitä enemmän kuin muista ryhmistä. Joka tapauksessa tulokset eivät tue oletuksia, joiden mukaan postmodernit työntekijät eivät olisi kiinnostuneita organisaation kehittämisestä. Voi kuitenkin olla, että kehittämisen motiivit ovat erilaiset kuin muilla työntekijöillä. Asia kaipaa lisäselvitystä.

Postmodernit työntekijät pitävät ilmapiirin rentoutta hyvin tärkeänä. Vaikka se kaikille ryhmille näyttäisi olevan tärkeä asia, korostuu se vielä enemmän postmodernien työntekijöiden kohdalla oletetun mukaisesti. Kruskal-Wallis -testin mukaan ryhmien vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.000$ ). Postmoderneista työntekijöistä väitteen "Työpäikkälleni pitäisi olla mielestäni rento ilmapiiri" kanssa täysin samaa mieltä on jopa 94,7 % vastaajista ja loput vastaajista jokseenkin samaa mieltä (5,3 %). Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 36,4 %. Heistä suurin osa on väitteen kanssa kuitenkin jokseenkin samaa mieltä (50,9 %). Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa ei samaa eikä eri mieltä on 10,9 % ja täysin eri mieltä 1,8 %. Kukaan ei ilmoittanut olevansa väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä. Siltä väliltä olevat työntekijät kokevat ilmapiirin rentouden myös tärkeäksi. Heistä 70,1 % on väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja 26,2 % jokseenkin samaa mieltä. Kukaan heistä ei ole väitteen kanssa täysin eri mieltä, mutta jokseenkin eri mieltä on 1,9 %. Ei samaa eikä eri mieltä heistä on myös 1,9 %.

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

ryhmien vastaukset eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi toisistaan ( $p=0.000$ ).

Postmodernit työntekijät haluavat selkeästi vähemmän ohjausta työn tekemiseen kuin muut työntekijät. Oletukset toteutuvat siis tältä osin eli postmodernit työntekijät haluavat tehdä työnsä itsenäisemmin kuin muut. Ryhmien väliset vastaukset erosivat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.000$ ). Postmoderneista työntekijöistä väitteen "Haluan saada esimieheltäni mahdollisimman paljon ohjausta työni tekemiseen" kanssa täysin eri mieltä on 28,9 % kun ei-postmodernien työntekijöiden kohdalla vastaava luku on vain 3,6 % ja siltä väliltä olevien työntekijöiden kohdalla 4,7 %. Postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä on lisäksi 47,4 %. Heistä vain 5,3 % on väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä on 18,4 %. Kukaan postmoderneista työntekijöistä ei ole valinnut vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä. Yhteenvetona voidaan sanoa, että suuri osa postmoderneista työntekijöistä ei halua mahdollisimman paljon ohjausta työnsä tekemiseen. Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa taas täysin samaa mieltä on 5,5 % ja jokseenkin samaa mieltä 20 %. Suurin osa heistä (58,2 %) ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Lisäksi heistä jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa on 12,7 %. Heistä siis suurin osa ei osaa sanoa, mutta kuitenkin samaa mieltä olevia on enemmän kuin eri mieltä olevia toisin kuin postmodernien työntekijöiden kohdalla. Siltä väliltä olevat työntekijät eivät myöskään halua kovin paljon ohjausta. Heistä väitteen kanssa täysin eri mieltä on 4,7 % ja jokseenkin eri mieltä 35,8 %. Täysin samaa mieltä on 3,8 % ja jokseenkin samaa mieltä 24,5 %. Ei samaa eikä eri mieltä on lisäksi 31,1 %.

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

ta ryhmiä enemmän niitä, jotka eivät halua. Ryhmien väliset vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0.026$ ).

Postmoderneille työntekijöille on erittäin tärkeää, että työ tuottaa heille onnistumisen elämyksiä. Tältä osin oletukset toteutuvat. Vaikka onnistumisen elämykset näyttävät olevan tärkeitä myös muille ryhmille, korostuu elämysten tärkeys postmodernien työntekijöiden kohdalla. Ryhmien väliset vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.000$ ). Postmoderneista työntekijöistä väitteen "Työni on tuotettava minulle onnistumisen elämyksiä" kanssa täysin samaa mieltä on 84,2 % kun ei-postmodernien kohdalla vastaava luku on 40 % ja siltä väliltä olevien työntekijöiden kohdalla 69,2 %. Postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on lisäksi 15,8 %. Kaikki postmodernit työntekijät ovat väitteen kanssa siis joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on 54,5 % ja 5,5 % ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Siltä väliltä olevista työntekijöistä väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on 28 % ja ei samaa eikä eri mieltä 1,9 %. Lisäksi heistä 0,9 % on väitteen kanssa täysin eri mieltä.

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

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

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

voitiin tilastollisen merkitsevyyden testaukseen käyttää Mann-Whitney -testiä. Postmodernien vastaukset edustivat siis työelämän uutta sopimusta ja ei-postmodernien vastaukset työelämän vanhaa sopimusta.

Taulukossa 15 on esitetty Mann-Whitney -testin tulokset. Sen perusteella voidaan nähdä, missä kohdin postmodernien ja ei-postmodernien vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan.

TAULUKKO 15 Mann-Whitney testin tulokset työelämän uuden sopimuksen kohdalla, testi suoritettu postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien vastausten kesken

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

(jatkuu)



TAULUKKO 15 (jatkuu)

	Uskon, että jos siviilielämässäni joudun kohtaamaan pahoja ongelmia, työnantajani pitää minusta huolta.				
Mann-Whitney U	2802,000				
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000				

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

Taulukko 16 esittää vastausten jakautumisen postmodernien ja ei-postmodernien välillä väitteen "Työnantajani odottaa minulta jatkuvaa itseni kehittämistä, jotta taitoni pysyvät ajan tasalla" suhteen.

TAULUKKO 16 Ristiintaulukointi työelämän sopimuksen mukaan postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien välillä väitteen "Työnantajani odottaa minulta jatkuvaa itseni kehittämistä, jotta taitoni pysyvät ajan tasalla" suhteen

	työelämän sopimuksen postmodernius		Yhteensä
	postmoderni	ei-postmoderni	
Työnantajani odottaa minulta jatkuvaa itseni kehittämistä, jotta taitoni pysyvät ajan tasalla.			
täysin eri mieltä	4 3,3%	1 1,3%	5 2,5%
jokseenkin eri mieltä	13 10,7%	7 9,0%	20 10,0%
ei samaa eikä eri mieltä	19 15,6%	14 17,9%	33 16,5%

(jatkuu)

TAULUKKO 16 (jatkuu)

jokseenkin samaa mieltä	54	49	103
	44,3%	62,8%	51,5%
täysin samaa mieltä	32	7	39
	26,2%	9,0%	19,5%
Yhteensä	122	78	200
	100,0%	100,0%	100,0%

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

Taulukko 17 esittää postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien vastausten jakautumisen väitteen ”Työnantajani odottaa minun kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa” suhteen.

TAULUKKO 17 Ristiintaulukointi työelämän sopimuksen mukaan postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien välillä väitteen ”Työnantajani odottaa minun kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa” suhteen

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

(jatkuu)

TAULUKKO 17 (jatkuu)

täysin samaa mieltä	8	5	13
	6,6%	6,4%	6,5%
Yhteensä	121	78	199
	100,0%	100,0%	100,0%

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

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

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

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

Seuraava väite oli ”Odotan, että työnantajani tarjoaa minulle tarvitsemäni koulutuksen”. Väitteen kohdalla postmodernien ja ei-postmodernien vastaukset erosivat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.001$ ). Oletuksena oli,

että työelämän uuden sopimuksen aikana työnantaja ei enää tarjoa koulutusta, vaan työntekijä hankkii sen itse. Suuntaus tähän on nähtävissä, vaikka myös postmodernit ovat väitteen kanssa enemmän samaa kuin eri mieltä. Heistä kuitenkin väitteen kanssa joko jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä on yhteensä 14,8 % kun taas ei-postmoderneista väitteen kanssa eri mieltä on ainoastaan 2,6 %. Ei-postmoderneista suurin osa odottaa työnantajansa tarjoavan heille koulutuksen. 48,7 % ei-postmoderneista vastaajista on väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 38,5 % täysin samaa mieltä. Postmoderneista työntekijöistä taas väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on 41,8 % ja täysin samaa mieltä 24,6 %. Vaikka siis myös postmodernit odottavat koulutusta, löytyy heistä ei-postmoderneja enemmän niitä, jotka eivät sitä odota.

Väitteen "Työskentelen nykyisessä työpaikassani ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itseni kehittämistä" kohdalla ei-postmodernien ja postmodernien vastaukset erosivat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.000$ ). Taulukko 18 esittää vastausten jakautumisen.

TAULUKKO 18 Ristiintaulukointi työelämän sopimuksen mukaan postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien välillä väitteen "Työskentelen nykyisessä työpaikassani ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itseni kehittämistä" suhteen

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

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

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

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

Seuraava väite oli "Odotan työnantajani palkitsevan minut hyvistä suorituksistani". Postmodernien ja ei-postmodernien vastaukset erosivat toisistaan tilastollisesti melkein merkitsevästi ( $p=0.016$ ). Suurin osa postmoderneista työntekijöistä on väitteen kanssa täysin samaa mieltä (55,7 %). Lisäksi heistä väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä on 27 %. Täysin eri mieltä on ainoastaan 3,3 % ja jokseenkin eri mieltä 4,9 %. Ei samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa postmo-

derneista vastaajista on 9 %. Toisaalta myös ei-postmodernit vastaajat odottavan työnantajan palkitsevan heidät hyvistä suorituksista. Kuitenkin heistä täysin samaa mieltä olevia vastaajia on vähemmän kuin postmodernien vastaajien kohdalla. Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa täysin samaa mieltä on 33,3 % ja jokseenkin samaa mieltä 47,4 %. Ei-postmoderneista työntekijöistä kukaan ei ole väitteen kanssa täysin eri mieltä, mutta jokseenkin eri mieltä olevia löytyy 5,1 %. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että postmodernit työntekijät odottavat hieman enemmän työnantajansa palkitsevan heidät kuin ei-postmodernit työntekijät. Kuitenkin molemmat ryhmät odottavat palkitsemista.

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

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

Osion viimeinen väite oli ”Uskon, että jos siviilielämässäni joudun kohtaamaan pahoja ongelmia, työnantajani pitää minusta huolen”. Väite edusti työelämän vanhaa sopimusta ja vastaukset ryhmien välillä erosivat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p=0.000$ ) jakautuen oletetun mukaisesti. Postmoderneista työntekijöistä suurin osa oli väitteen kanssa täysin (22,1 %) tai jokseenkin eri mieltä (31,1%). Ei-postmoderneista työntekijöistä väitteen kanssa

täysin eri mieltä oli vain 2,6 % ja jokseenkin eri mieltä 17,9 %. Heistä taas väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 17,9 % (vastaava luku postmodernien kohdalla 4,9 %) ja jokseenkin samaa mieltä 28,2 % (vastaava luku postmodernien kohdalla 18 %). Oletukset täyttivät siis täysin. Työelämän uutta sopimusta edustavat postmodernit vastaajat eivät uskoneet työnantajan auttavan heitä siivilielämän ongelmassa kun taas vanhaa työelämän sopimusta edustavat ei-postmodernit työntekijät uskoivat työnantajansa apuun.

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

Työntekijän postmodernius korreloi tilastollisesti erittäin merkittävästi työelämän uuden sopimuksen kanssa ( $p=0.000$ ). Postmodernit työntekijät kokivat myös työelämän sopimuksen uudeksi eli postmoderniksi. Työntekijän postmodernius ja työelämän uusi sopimus liittyvät siis toisiinsa selvästi. Korrelaatio tekijöiden välillä on positiivinen. Taulukko 19 esittää korrelaation muuttujien välillä.

TAULUKKO 19 Työntekijän postmoderniuden ja työelämän uuden sopimuksen välinen korrelaatio

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

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

Taustamuuttujien perusteella löytyi myös joitakin eroja vastaajien välillä. Taustamuuttujina olivat organisaatio, sukupuoli, työssäoloaika, ikä ja asema.

### Organisaatio

Eroja organisaatioiden välillä testattiin Kruskal-Wallis -testin avulla kun muuttujina olivat summamuuttujan pistemäärä ja organisaatio. Ero organisaatioiden välillä organisaation postmoderniuden kohdalla oli tilastollisesti melkein merkittävä ( $p=0.033$ ). Ristiintaulukoimalla muuttujat saadaan tietoa, miten eri organisaatiot erosivat toisistaan. Solagem on organisaatioista postmodernein.

Vastaajista 17,1 % luokittelevat Solagemin täysin postmoderniksi organisaatioksi annetuilla kriteereillä ja 76,8 % jokseenkin postmoderniksi. Soforin täysin postmoderniksi organisaatioksi luokittelevat 14,4 % vastaajista ja jokseenkin postmoderniksi 71,1 % vastaajista. Donella taas kukaan ei luokitellut organisaatiota täysin postmoderniksi, mutta jokseenkin postmoderniksi sen luokitteli 85,7 %. Kaikki organisaatiot ovat siis selvästi postmoderneja, mutta Solagem on hieman postmodernimpi kuin muut.

Organisaation perusteella löytyi myös eroja työntekijöiden postmoderniuden kohdalla. Kruskal-Wallis -testin tuloksella erot työntekijöiden postmoderniuden välillä ovat tilastollisesti merkitsevät ( $p=0.009$ ). Solagemin työntekijät näyttäisivät olevan kaikkein postmoderneimpia. Heistä 98,8 % voitiin luokitella jokseenkin postmoderneiksi. Tosin myös muiden organisaatioiden kohdalla suurin osa työntekijöistä oli jokseenkin postmoderneja: Donella heitä oli 92,9 % ja Soforilla 94,4 %. Vaikka tilastollisesti eroja löytyi, eivät ne olleet käytännössä suuria.

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

## Sukupuoli

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

## Työssäoloaika

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



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

### **Ikä**

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

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

### **Asema**

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

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

Työelämän sopimuksen kohdalla erot ryhmien välillä olivat tilastollisesti erittäin merkitsevät. Asiantuntijat ja ryhmä muut näkivät työelämän sopimuksen vähemmän postmoderniksi kuin keskijohto ja ylin johto. Ylimmästä johdosta 69,2 % ja keskijohdosta 74,4 % kokivat työelämän sopimuksen jokseenkin postmoderniksi. Taulukko 20 esittää ristiintaulukon, josta näkyvät prosenttisuudet tarkemmin.

TAULUKKO 20 Asema ja työelämän sopimuksen kokeminen

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

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

## 5.9 Johtopäätökset

IT-alan organisaatioista löytyi P-organisaation piirteitä. Organisaatiot olivat pääosin postmoderneja ja henkilöstöstä löytyi postmodernin työntekijätyypin piirteitä. Myös työelämän uuden sopimuksen piirteitä löytyi organisaatioista.

Päätutkimuskysymykseen voidaan vastata, että tutkitut IT-alan yritykset olivat pääosin P-organisaatioita.

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

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

Ensimmäinen alaongelma oli:

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

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

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

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

Merkitseviä eroja eri vastaajien välillä ei löytynyt – lähes kaikki kokivat organisaation postmoderniksi. Kyseiset organisaatiot siis täyttivät postmodernin organisaation kriteerit suurilta osin ja soveltuivat hyvin tutkimuksen kohteeksi. Kuviossa 22 esitetään vielä postmodernin organisaation kriteerit siten kun ne tässä tutkimuksessa toteutuivat.

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

KUVIO 22 Postmodernin organisaation toteutuneet kriteerit tässä tutkimuksessa

Toinen alaongelma oli:

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

Organisaatioista löytyi selkeästi postmoderneja työntekijöitä. Summamuuttujaa käyttämällä lähes kaikkien vastaajien voitiin katsoa olevan jokseenkin postmoderneja työntekijöitä (96 %). Kuitenkaan aivan kaikki postmodernista työntekijästä oletetut käsitykset eivät toteutuneet, joten summamuuttujan palauttaminen alkuperäiselle neliportaiselle asteikolle ei toiminut tarpeeksi hyvin. Tästä

syystä tarkempaan tarkasteluun otettiin huippupisteet saaneet vastaajat (25 %) ja vähiten pisteitä saaneet vastaajat (25 %). Erityisen mielenkiintoista oli vertailla kaikkein postmoderneimpien ja vähiten postmodernien vastauksia toisiinsa.

Mitkä piirteet sitten näyttivät korostuvan kaikkein postmoderneimmilla työntekijöillä? Tilastollisesti merkitseviä eroja ei-postmoderneihin työntekijöihin löytyi monesta kohtaa ja tutkimuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset toteutuivat oletetun lailla. Postmodernit työntekijät pitivät erittäin tärkeänä työaikojen joustavuutta, ilmapiirin rentoutta ja hauskanpitoa työkavereiden kanssa. He suhtautuivat positiivisesti informaatioteknologian käyttöön ja halusivat selvästi vähemmän ohjausta työnsä tekemiseen kuin ei-postmodernit työntekijät. Postmoderneille työntekijöille viralliset tittelit ja hierarkiat eivät merkinneet mitään. Lisäksi he korostivat erityisen paljon itsensä kehittämisen tärkeyttä sekä halusivat työnsä aiheuttavan heille onnistumisen elämyksiä.

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

Tilastollisesti merkitseviä eroja postmodernien ja ei-postmodernien välillä ei löytynyt kaikissa väittämissä. Kuitenkin tarkastelemalla vastausten jakautumista huomattiin selkeitä eroja postmodernien ja ei-postmodernien vastausten välillä. Postmodernit työntekijät näyttivät arvostavan vapaa-aikaa palkkaa enemmän, korostivat ei-postmoderneja työntekijöitä enemmän yksilöllisyyttä eivätkä olleet niin sitoutuneita työskentelemään organisaatioissa eläkeikään saakka. He halusivat työskennellä ei-postmoderneja työntekijöitä enemmän useissa organisaatioissa työuransa aikana. Näiltä osin väittämiin on kuitenkin syytä suhtautua varovaisesti, koska tilastollisia eroja ei löytynyt.

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

Seuraavaksi tarkastellaan vielä jokaista postmodernista työntekijästä tutkimuskirjallisuudessa esitettyä väitettä erikseen.

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

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

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

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

Väite: "Postmoderni työntekijä sietää epävarmuutta ja muutosta" (Byrne 2001). Postmodernit työntekijät kokivat, että heidän on pystyttävä sietämään epävarmuutta ja muutosta. Epävarmuus ja muutos koskettivat myös muita työntekijöitä, mutta postmodernien työntekijöiden kohdalla kokemus oli vielä voimakkaampi. Väite sai siis tukea tutkimukselta.

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

Tämä väite ei saanut tukea aivan niin selkeästi kuin muut väitteet. Postmodernit työntekijät eivät olleet väitteen kanssa aivan samaa mieltä, mutta odotettu ero löytyi kuitenkin vertailtaessa postmodernien vastauksia ei-postmoderneihin. Oletetun mukaisesti postmodernit työntekijät olivat väitteen kanssa siis enemmän samaa mieltä kuin ei-postmodernit työntekijät. Tältä osin väite sai tukea, mutta siihen on suhtauduttava kuitenkin varauksellisesti. Toi-

saalta voidaan ajatella, että kysymys oli muotoiltu siten, että siihen on sosiaalisesti edullisempaa vastata olevansa väitteen kanssa eri mieltä. Samaa mieltä oleminen edustaisi kuitenkin kohtalaisen "itsestä" näkemystä. Tästä huolimatta eroja postmodernien ja ei-postmodernien välillä löytyi, mikä voisi viitata siihen, että väite saisi kuitenkin tukea.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Väite liittyy alunperin X-sukupolven. Kinnairdin (2002) mukaan X-sukupolven edustajat eivät ole kiinnostuneet yhteisistä asioista niin paljon kuin aiemmat sukupolvet. Tämä näyttäisi pätevän myös postmoderneihin työntekijöihin: he ovat vähemmän kiinnostuneita organisaation kehittämisestä ja yhteisiin asioihin vaikuttamisesta kuin muut, vaikka vastaavatkin yleisesti niiden kiinnostavan heitä. Ero löytyykin vertailtaessa postmodernien vastauksia muiden vastauksiin. Tämä on erityisen mielenkiintoista: selvästi on nähtävissä trendi siihen,

että yhteisten asioiden hyväksi toimiminen ei ole niin suosittua kuin aiemmin. On myös muistettava, että kysymykseen on sosiaalisesti edullista vastata olevansa kiinnostunut organisaation kehittamisestä. Todennäköisesti selvät erot postmodernien ja ei-postmodernien vastaajien välillä kertovat myös siitä, että todellisuudessa organisaation kehittäminen ei kiinnosta niin paljon, kuin tulokset antaisivat olettaa.

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

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

Seuraavaan kuvioon 23 on koottu postmodernin työntekijän (työntekijätyypin) piirteet niin kuin ne tässä tutkimuksessa toteutuivat.

Postmoderni työntekijä
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvostaa työaikojen joustavuutta</li> <li>- Näkee tärkeäksi hauskanpidon työkavereiden kanssa</li> <li>- Pitää tärkeänä ilmapiirin rentoutta</li> <li>- Ei pidä tärkeänä titteleitä</li> <li>- Ei halua ohjausta työnsä tekemiseen, vaan tekee sen itsenäisesti</li> <li>- Suhtautuu myönteisesti informaatioteknologian käyttöön</li> <li>- Korostaa onnistumisen elämysten tärkeyttä työssä</li> <li>- Pitää itsensä kehittämistä työn avulla erittäin tärkeänä</li> </ul> <p>*Löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja verrattuna ei-postmoderneihin työntekijöihin ja tutkimuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset toteutuivat.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haluaa osallistua organisaation kehittämiseen, mutta vähemmän kuin ei-postmodernit työntekijät</li> <li>- Haluaa vaikuttaa organisaation yhteisiin asioihin, mutta vähemmän kuin ei-postmodernit työntekijät</li> </ul> <p>*Löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja verrattuna ei-postmoderneihin työntekijöihin, mutta tutkimuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset eivät täysin toteutuneet.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvostaa enemmän vapaa-aikaa kuin suurta palkkaa</li> <li>- Kokee itsensä enemmän yksilöksi kuin ryhmän jäseneksi</li> <li>- Haluaa työskennellä useissa eri organisaatioissa enemmän kuin ei-postmodernit työntekijät</li> </ul> <p>*Ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja, mutta vastauksia tarkastelemalla selkeitä eroja kuitenkin löytyi verrattuna ei-postmoderneihin työntekijöihin.</p>

KUVIO 23 Postmodernin työntekijän piirteet tässä tutkimuksessa



Kolmas alaongelma oli:

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

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

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

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

Cappellin (1999, 27-28) mukaan työelämän uusi sopimus sisältää kolme ydinominaisuutta, jotka liittyvät työsuhteen jatkuvuuteen ja turvallisuuteen, työntekijän taitoihin sekä itsensä kehittämiseen. Työnantaja ei voi taata työsuhteen jatkuvuutta ja siten turvallisuutta, jolloin työntekijän itsensä on huolehdittava omasta työmarkkina-arvostaan. Työntekijän taidot korostuvat, mutta työnantaja ei enää voi olla vastuussa niiden taitojen kehittämisestä. Organisaatio tarjoaa työntekijälle vastapainoksi työpaikkaa niin kauan kuin markkinati-

lanne sen mahdollistaa ja tarjoaa mahdollisuuden kehittää itseään siten, että työntekijä säilyy työmarkkina-arvoisena.

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

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

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

Kuvioon 24 on koottu työelämän uuden sopimuksen toteutuneet piirteet tässä tutkimuksessa.

### Työelämän uusi sopimus

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

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

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

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

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

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

KUVIO 24 Työelämän uuden sopimuksen toteutuneet piirteet tutkimuksessa

Yhteenvedona näyttäisi, että postmodernissa organisaatiossa on postmoderneja työntekijöitä, jotka myös ovat siirtyneet työelämän uuden sopimuksen piiriin.

## 5.10 Tutkimuksen arviointia

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

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

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

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

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

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

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

Sisällön validiudessa tarkastellaan, ovatko mittarissa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja onko ne operationalisoitu oikein. Operationalisoinnilla tarkoitetaan käsitteiden muuttamista mitattavaan muotoon. Sisällön validiuteen liittyy myös se, kattavatko käsitteet riittävän laajasti kyseisen ilmiön. (Metsämuuronen 2000.)

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

Käsitevalidius tarkoittaa yksittäisen käsitteen operationalisointia. Esimerkiksi työelämän uutta sopimusta koskeneiden kysymysten pitäisi korreloida

keskenään systemaattisemmin kuin muiden muuttujien kanssa. (Metsämuuronen 2000).

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

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

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

Kaiken kaikkiaan on kuitenkin muistettava suhtautua kriittisesti tutkimuksessa käytettyihin postmoderneihin asenneulottuvuuksiin. Ne on johdettu teoreettisesta keskustelusta ja siten niiden empiirinen pohja saattaa olla kyseenalainen. Voi olla, että kyseisiä asenteita on vallinnut aina työelämässä, eikä siten niitä voida yksinomaan pitää postmoderneina. Tutkimuksessa ei halutakaan väittää, että nämä asenteet olisivat ilmestyneet yhtäkkiä jostakin. Näitä asenteita on kuitenkin alettu tutkijoiden piirissä nimittää postmoderneiksi 1990-luvulla ja siksi tämä näkökulma on otettu myös tähän tutkimukseen. Vaikka niiden empiiriseen pohjaan on syytä suhtautua kriittisesti, tässä tutkimuksessa kyseisiä asenteita vastaajilta kuitenkin löytyi. On myös huomattava, että postmoderni teoria itsessään mieluummin purkaa käsittehierarkioita kuin rakentaa niitä. Tästä syystä voidaan esittää kritiikkiä yksiselitteisten asenneulottuvuuksien käytölle. Välttämättä ei ole olemassa yhtä postmodernia työntekijätyyppiä tai postmodernia organisaatiota. Postmoderni teoria korostaa enemmän erilaisuutta ja fragmentoitumista. Näin ollen työntekijällä itsellään voi olla monenlaisia, jopa keskenään ristiriitaisia asenteita. Tutkimuksessa käytetyillä asenneulottuvuuksilla on kuitenkin haluttu jollain tavoin tarttua empiirisesti postmoderneihin asenteisiin. Samalla halutaan kuitenkin tunnustaa niiden rajallisuus ja muistuttaa, ettei kukaan työntekijä ole ”täysin postmoderni”, vaan kysymys on väljemmin ilmenneistä piirteistä.

Tutkimuksen ulkoinen validiteetti eli tutkimuksen yleistettävyyden on rajallinen. Tutkimus käsitteli kolmea suomalaista IT-alan organisaatiota ja vastauksia saatiin takaisin 200 kappaletta. Tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia IT-alan organisaatioita Suomessa, mutta tutkimus osoitti selvästi kaikista orga-

nisaatioista löytyvän yhteisiä postmoderneja piirteitä. Tulokset eivät olleet siis organisaatiosta riippuvaisia ja kolmesta eri organisaatiosta saadut tulokset tukivat toisiaan hyvin. Tällöin voitaisiin ajatella, että jossakin määrin tulokset ovat yleistettävissä myös muihin suomalaisiin IT-alan organisaatioihin ja ehkä myös muihin postmodernin organisaation kriteerit täyttäviin organisaatioihin. On kuitenkin muistettava, että perinteisimmissä organisaatioissa tilanne saattaa olla hyvinkin erilainen, minkä vuoksi ylitulkintaa on syytä varoa. Tämä tutkimus käsitti kolme tapausta, joiden pohjalta ei voida suuria yleistyksiä tehdä.

## 6 DIALOGIA KAHDEN KUVAN VÄLILLÄ – POST-MODERNIN HAASTEET PR:LLE

### 6.1 Kuvat kohtaavat

Postmodernin luoma kuva työntekijästä sai tukea Tapaus TITU:sta ja Tapaus kolme P:stä. Työntekijöiden vastauksissa heijastui epävarmuus ja jatkuva muutos, perinteisen sitoutumisen korvasi sitoutuminen itsensä kehittämiseen, tietoa haluttiin henkilökohtaisen kehittymisen vuoksi, yksilöllisyyttä ja erilaisuutta korostettiin ja viestintätyytyväisyys näyttäytyi välinpitämättömyytenä yhteisiä asioita kohtaan.

Postmodernin luoma kuva työntekijästä koostui yhdeksästä oletuksesta (ks. luku 3.5). Ensimmäisessä oletettiin, että usko dialogiin on hävinnyt ja työntekijä on välinpitämätön vaikuttamiseen ja yhteisten asioiden hoitamiseen. Tämä sai tukea sekä Tapaus TITU:sta että osin myös Tapaus kolme P:stä. TITU:n tyytyväisten ryhmä edusti postmoderneja työntekijöitä, joita eivät kiinnostaneet organisaation yhteiset asiat ja vaikuttaminen vaan lähinnä itsensä kehittäminen. Sama ilmiö havaittiin myös Tapaus kolme P:n postmodernien työntekijöiden vastauksista: he erosivat merkitsevästi perinteisemmistä työntekijöistä. Toiseksi oletettiin työntekijöiden arvostavan erilaisuutta ja olevan kriittisiä. Myös erilaisuuden arvostus sai tukea Tapaus kolme P:stä: työntekijät korostivat erilaisuutta. Kolmanneksi työntekijän uskottiin odottavan organisaatiolta ja työltä elämyksiä, onnistumisen kokemuksia ja viihtyvyyttä. Myös tämä sai tukea Tapaus kolme P:stä. Neljäs oletus liittyi arvojen murrokseen. Postmoderni piirsi kuvan työntekijästä, jonka asenteissa näkyvät mm. välinpitämättömyys ja individualismi. Muita arvoja olivat lannistuminen, apatia, relativismi ja narsismi. Asenteissa välinpitämättömyys yhteisiä asioita kohtaan sekä individualismi saivat tukea Tapaus TITU:sta. Myös Tapaus kolme P:n postmodernit työntekijät korostivat yksilöllisyyttä muita työntekijöitä enemmän. Arvoja lannistuminen, apatia, relativismi ja narsismi ei varsinaisesti tutkittu, mutta esimerkiksi narsismi näkyi itsensä kehittämisen ja omien elämysten korostamisena. Myös loput postmodernin työntekijän kuvaan liittyneet oletukset saivat tukea Tapaus TI-

TU:sta sekä Tapaus kolme P:stä. Itsensä kehittäminen korostui, elämykset ja uuden oppiminen motivoivat, joustavuuden vaatimukset ja epävarmuuden paine näkyi ja taitojen kehittäminen nähtiin tärkeäksi.

Postmodernin työntekijän kuva eroaa monilta osin PR:n ja sisäisen viestinnän luomasta työntekijän kuvasta (ks. luku 2.5). Seuraavaksi käydään läpi ristiriitaisuuksia PR:n ja postmodernin luoman kuvan välillä.

### **Oletus 1: Työntekijä on aktiivisen dialogin toinen osapuoli.**

PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjojen luomassa kuvassa ensimmäinen oletus oli, että työntekijä on aktiivisen dialogin toinen osapuoli. Postmoderni kuva työntekijästä kyseenalaistaa väitteen. Työntekijä ei näyttäytyä aktiivisena dialogin osapuolena, vaan välinpitämättömänä ja omaa etuaan tavoittelevana yksilönä.

Dialogin kautta saavutettava yhteisymmärrys on nähty tärkeäksi tavoitteeksi PR-toiminnassa (ks. esim. Grunig 1992; Lucarelli-Dimmick, Bell, Burgiss & Ragsdale 2000; Toth 2000; Ledingham 2003). Viestinnässä pyritään aktiiviseen, samanarvoiseen dialogiin organisaation ja työntekijöiden välillä. Ledingham (2003, 192, 195) tukee Grunigin ja Huntin (1984) ajatusta siitä, että PR:n yksi tärkeimmistä tehtävistä on osapuolten yhteisen edun löytäminen. Tämä ajatus näyttäisi olevan kvartaalitalouden aikana kohtalaisen epätodellinen. Työvoiman suuren vaihtuvuuden takia organisaatio ei pysty kuuntelemaan kaikkia työntekijöitä eikä organisaation ja työntekijöiden yhteinen etu välttämättä löydy tulospaineissa. Samanarvoisuus ei myöskään toteudu kovin helposti. Työntekijä itsessään ei ole organisaatiolle tärkeä, vaan hänen taitonsa. Nämä taidot voidaan korvata tilanteen niin vaatiessa. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet pienenevät ainakin jossain määrin. Organisaatiosta tuleekin enemmän pelikenttä. Työnantaja arvioi, mitkä pelaajat sille ovat tärkeimpiä ja mitkä olisi korvattava uusilla. Pelaajien on jatkuvasti onnistuttava, jotta ”pelipaikka” säilyisi. Tätä tilannetta kuvaa hyvin Kivimäen (2004, 184) haastattelema suunnittelija, jonka on osoitettava tehokkuutensa käyttämällä mahdollisimman vähän aikaa asiakastoimeksiannon toteuttamiseen – jopa niin, ettei hän halua laskuttaa ylitöistä. Toisaalta hyvä pelaaja voi vaihtaa seuraa (organisaatiota), jos hänelle tarjotaan siellä paremmat mahdollisuudet. Tällaisen kilpailun ja molemminpuolisen arvioinnin vallitessa avoin, samanarvoinen viestintä ja konsensuksen aikaansaaminen kompromissien avulla, ei ole enää niin helppoa.

Myös Terrénin (2002) mukaan usko dialogiin on kuollut. Välinpitämättömyyden ja lannistumisen asenteet nousevat jatkuvasta epävarmuudesta. Dialogin ihanne on lähellä modernin demokratian ihannetta. Usko jokaisen vaikutusmahdollisuuksiin ja yhtäarvoisuuteen väistyy postmodernin kritiikin edessä. Tämä ei poista demokratian ihannetta – se kuitenkin kyseenalaistaa perinteiset demokraattisen vaikuttamisen keinot. Yksilöiden usko perinteisellä tavalla vaikuttamiseen on hävinnyt. Samoin dialogin ihanne tuntuu jäänteeltä menneisyydestä. Nykyinen toimintaympäristö ei luo dialogin vaatimia olosuhteita. Tämä ei kyseenalaista dialogin ihannetta sinällään, ainoastaan sen toimivuuden. Tästä syystä PR:n ammattilaisten on realistisesti pohdittava, mitä toimin-



nalla tavoitellaan. Jos dialogin puitteet ovat hävinneet, onko olemassa vaihtoehtoa?

Toisaalta viestintä esimiesten ja alaisten välillä muuttuu yhä enemmän tasa-arvoiseksi. Postmodernit työntekijät eivät arvosta titteleitä eivätkä halua ohjausta työnsä tekemiseen, kuten tutkimuksessa osoitettiin. Esimiehiä ei nähdä auktoriteetteina, vaan eri roolissa toimivina työtovereina. Tällöin myös keskinäisessä viestinnässä näkyy tasa-arvoisuus. On myös todennäköistä, että epävirallinen viestintä korostuu virallisen viestintäjärjestelmän korvaajana. Tämä johtuu siitä, että hauskanpito työkavereiden kanssa nähdään hyvin tärkeäksi, samoin rento ilmapiiri.

Viestintä on myös vaikuttamista omien motiivien mukaisesti erilaisia verkostoja hyväksi käyttämällä. Tiedon saanti itseä kiinnostavista asioista varmistetaan käyttämällä hyväksi epävirallista viestintää. Kuten Holzhausen (2000) esitti, PR on sisäisesti poliittista. Aidon dialogin korvaa poliittisuus - viestintä on vaikuttamista ja valtarakenteiden muokkaamista. Kolehmainen (2004) on havainnut myös valta- ja kontrollisuhteiden muuttumisen projektityössä. Suhteet asiantuntijoiden, asiakkaiden ja johdon välillä perustuvat molemminpuoliseen riippuvuuteen. Projektityössä johto-työntekijä -suhde muuttuu asiakastoimittaja -suhteeksi. Tästä voidaan käyttää myös nimitystä tilaaja-tuottaja. Tällöin perinteisen ajatuksen dialogista korvaa vaikuttaminen erilaisissa verkostoissa. Nämä verkostot eivät rajoitu organisaation sisälle, vaan muodostuvat erilaisissa asiakassuhteiden verkostoissa.

**Oletus 2-3: Työntekijä pyrkii omalta osaltaan molemminpuolisen ymmärryksen, luottamuksen ja hyvän tahdon syntymiseen, työntekijä on symmetrisen viestinnän toinen osapuoli.**

Seuraava PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjojen työntekijästä luoman kuvan oletus on työntekijän pyrkimys yhteisymmärrykseen, luottamukseen ja hyvään tahtoon. Nämä pyrkimykset liittyvät samalla oletukseen symmetrisestä viestinnästä. Grunigin ja Huntin (1984) jakoa sisäisen viestinnän kehittymisestä on syytä tarkastella uudelleen. Jako perustuu ajatuksiin PR:n kehittymisestä ja sen vaiheet ovat 1) työntekijöiden viihdyttämisen aikakausi, 2) työntekijöiden informoimisen aikakausi, 3) vaikuttamisen aikakausi ja 4) avoimen viestinnän aikakausi (ks. tarkemmin luku 2.2).

Työelämän muutoksessa viestinnällä on sekä viihdyttämisen muotoja että epäsymmetrisen viestinnän muotoja. Viihtyvyysohjaajia palkataan (Pennonen 2005) ja työntekijät halutaan muokata organisaation strategiaa palveleviksi. Organisaatio pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin, jotta ne olisivat myönteiset organisaation tavoitteille. Toisaalta työntekijä ei tavoittele yhteisymmärrystä ja kompromisseja: mahdollisuudet vaikuttamiseen pienenevät ja työntekijän ainoaksi vaihtoehdoksi jää sitoutuminen itsensä kehittämiseen. Sisäinen markkinointi kasvattaa merkitystään sisäisen viestinnän rinnalla. Schultz (2004) korostaa asiakkaiden tarpeita sisäisen markkinoinnin ohjaajana. Samoin sisäisen viestinnän olisi pelkän organisaation päämäärien viestimisen lisäksi löydettävä asiakasnäkökulma. Organisaatioiden muuttuessa yhä enemmän tii-

mi- ja projektityötä painottaviksi, muuttuvat myös viestinnän mallit. Peters & Fletcher (2004) ovat käsitelleet tiimityötä ja viestinnän malleja ja ehdottavat myös markkinalähtöistä lähestymistapaa. Tällä lähestymistavalla on kolme periaatetta: 1) tiimityötä ja viestintää käsiteltäessä on omaksuttava verkostonäkökulma, 2) työntekijöiden välinen sisäinen viestintä on sidoksissa ulkoiseen viestintään (asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa) ja sillä on siihen merkittävä vaikutus sekä 3) markkinointiviestinnän päätehtävä on tukea verkoston viestijöiden yhteisymmärryksen syntymistä sekä tiimien sisällä että tiimien kesken.

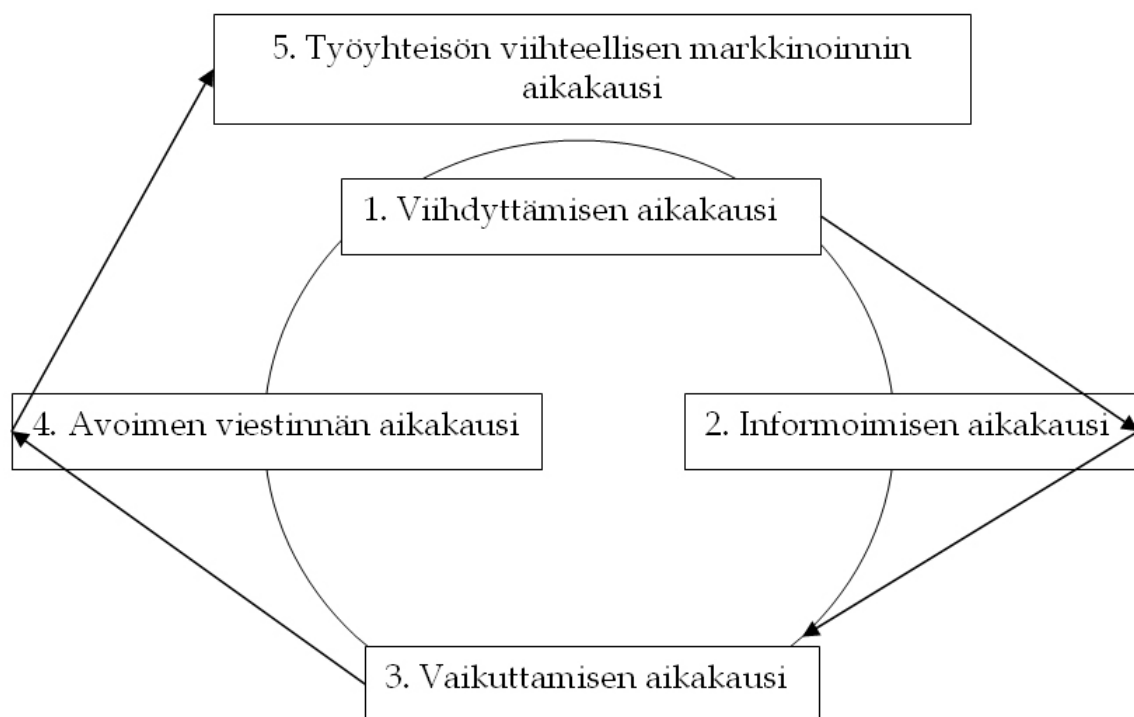
Avoimen viestinnän aikakausi on ideaalisuudessaan kyseenalainen. Työelämän muutoksessa korostuvat enemmän vaikuttaminen, viihdyttäminen ja markkinointinäkökulma. Grunigin ja Huntin (1984) esittämän jaon jatkeeksi voi esittää uuden vaiheen: sisäinen PR on työyhteisön viihteellistä markkinointia. Se on toisaalta palaamista alkuun työntekijöiden viihdyttämisen aikakauteen, mutta lisätynä sisäisen markkinoinnin teemoilla. Työntekijä muuttuu yhteisön jäsenen roolista sisäisen asiakkaan rooliin. Samoin työnantajasta tulee sisäisten palvelujen tuottaja, jonka on luotava lisäarvoa työntekijälle. Myös Martin & Martin (2005) korostavat, kuinka tärkeää markkinasuuntautuneen työympäristön luominen on painottamalla erityisesti sisäisiä asiakas-toimittaja- tai toisella nimellä tilaaja-tuottaja -suhteita. Lisäksi uudesta aikakaudesta kertovat uusi viihtyysjohtajan ammatti, Tapaus TITU:n ja Tapaus kolme P:n kokemukset sekä sisäisen markkinoinnin korostuminen (esim. Schultz 2004; Barnes & Morris 2000). Samoin Rafiqin ja Ahmedin (2000) kuvaama sisäisen markkinoinnin viimeinen vaihe, strategian täytäntöönpano ja muutoksen johtaminen, korostaa työntekijöiden asenteiden muokkaamista strategiaa tukeviksi. Uusi aikakausi tulee todennäköisesti korostumaan tulevaisuudessa, kun työnantajan markkinat muuttuvat yhä enemmän työntekijän markkinoiksi. Pöysä (2005) uutisoi Kauppalehdessä 28.9.2005 MPS:n tutkimuksesta, jonka mukaan Suomeen syntyvät työnhakijan markkinat jopa 1-2 vuoden kuluessa. Samassa tutkimuksessa todetaan, että työntekijät sitoutuvat yrityksen sijasta työtehtävään ja arvostavat työnantajaa, joka tarjoaa mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Myös tämä luo pohjaa uudelle sisäisen viestinnän aikakaudelle.

Uusi kausi, työyhteisön viihteellinen markkinointi, sisältää seuraavat oletukset:

- 1) Viihtyvyys korostuu. Sellersin (2002) ja Kinnairdin (2002) esittämien ajatusten mukaan Tapaus kolme P:n työntekijät korostivat hauskanpitoa ja rentoutumista töissä, arvostivat vapaa-aikaa ja perinteiset mallit auktoriteetista ja hierarkiasta menettivät merkitystään. Organisaatioiden on markkinoitava itseään työntekijöille, joiden taidot ovat organisaatiolle merkittäviä. Samalla viihtyvyysjohtajia palkataan luomaan työntekijöille kuvaa yrityksestä, jossa on hyvä työskennellä. Työntekijän kannalta sisäisen viestinnän on tuettava itsensä kehittämistä, kuten Tapaus TITU ja Tapaus kolme P osoittivat. Organisaation on tarjottava elämyksiä ja tuettava huippuhetkien saavuttamista sekä luotava mahdollisuuksia työntekijän oman työmarkkina-arvon kasvattamiseen. Näin työnantajasta muodostuu sisäisten, työntekijälle lisäarvoa luovien, palvelujen tuottaja. Sisäisen PR:n näkökulmasta työntekijä on sisäinen asiakas.

- 2) Markkinointiajattelu korostuu. Sisäisen markkinoinnin näkökulmat kasvavat: toisaalta strategian täytäntöönpano vaatii työntekijöiden asenteisiin vaikuttamista organisaatiolle myönteisellä tavalla, toisaalta asiakkaan rooli myös sisäisen viestinnän tavoitteissa ja tehtävissä korostuu. Sisäinen viestintä on sidoksissa viestintään asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa (Peters & Fletcher 2004). Viestinnän ammattilaisten on otettava yhä enemmän huomioon ulkoisten asiakkaiden tarpeet ja luotava vuorovaikutusmahdollisuuksia eri sidosryhmien välille. Samalla myös sisäiset asiakas-toimittaja -suhteet korostuvat.

Kuvio 25 esittää Grunigin ja Huntin (1984) mallin ja sen jatkeena uuden kauden viihteellisestä markkinoinnista.



KUVIO 25 Sisäisen viestinnän aikakaudet Grunigin & Huntin (1984) mukaan vaiheet 1-4 ja Joensuu (2005) vaihe 5

Holtzhausen, Petersen ja Tindall (2003) ovat myös arvostelleet Grunigin (1992) esittämää perinteistä jakoa symmetriseen ja epäsymmetriseen viestintään. He ehdottavat, että kulttuurilla on vaikutusta PR:n malleihin ja esittävät uudet mallit pohjautuen tutkimukseen Etelä-Afrikassa. Holtzhausen ym. eivät löytäneet tukea Grunigin ja Huntin malleille, vaan etelä-afrikkalaiset PR:n ammattilaiset kuvasivat omaan kulttuuriinsa pohjautuen PR-toimintaa eri tavalla. Uudet mallit olivat 1) Western dialogic (länsimainen dialogi) -malli, 2) Activist (aktivisti) -malli, 3) Ubuntu -malli ja 4) Oral Communication (suullinen viestintä) -malli. *Western dialogic* -malli perustuu Holtzhausenin (2000) esittämiin ajatuksiin PR:n ammattilaisesta organisaation aktivisteina. Nämä aktivistit käyttävät konflikteja löytääkseen uusia ratkaisuja ongelmiin ja toimivat organisaatiossa muutos-agentteina. Samalla he nostavat esille vähemmistöjen mielipiteet. Holtzhausen

ym. (2003) esittävätkin, että tämä malli on käytössä erityisesti fragmentoituneissa ja heterogeenisissa ympäristöissä, joissa konfliktien mahdollisuudet ovat suuret. *Activist*-mallissa PR:n ammattilaiset keskittyvät organisaation ja sen yleisöjen väliseen suhteeseen. Konfliktit ovat olennainen osa mallia ja Holtzhausen ym. ehdottavat, että tätä mallia käytetään erityisesti ympäristöissä, joissa on suuret erot sosiaalisten luokkien ja tulojen välillä. Konfliktin juuret ovat ihmisten voimattomuuden kokemuksissa: he eivät usko voivansa vaikuttaa tilanteeseen millään tavalla. Malli sisältää ominaisuuksia sekä symmetrisestä että epäsymmetrisestä viestinnästä. *Ubuntu*-mallissa PR:n ammattilaiset kuvataan sisäisiksi markkinoijiksi, mutta afrikkalaisessa yhteisössä sitä ei välttämättä tarvitse nähdä epäsymmetriseksi. Tämä johtuu afrikkalaisesta viestintäkulttuurista, joka nojautuu konsensukseen ja sisäiseen harmoniaan. *Ubuntu*-malli kuvaa vilpittömää pyrkimystä rakentaa suhteita johdon ja työntekijöiden välillä ja on Holtzhausenin ym. mielestä hyödyllinen työskennellessä vähemmistöön kuuluvien sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. *Oral Communication* -malli painottaa puhutun viestinnän merkitystä afrikkalaisessa viestintäkulttuurissa. Mallin käyttö osoittaa, kuinka kulttuuri vaikuttaa viestintätapojen omaksumiseen rakennettaessa suhteita organisaation ja sen sidosryhmien välille.

Holtzhausenin ym. esittämät mallit osuvat hyvin symmetrisen viestinnän kritiikkiin. Grunigin kehittämät mallit näyttävät olevan kulttuurisidonnaisia eivätkä päde sellaisinaan monikulttuurisessa ympäristössä.

#### **Oletus 4-5: Työntekijä on arvokas resurssi, joka on saatava sitoutumaan organisaatioon. Työnantaja ja työntekijä ovat samanarvoisia.**

Organisaatiot joutuvat kohtaamaan jatkuvaa muutosta globalisaation, teknologian edistymisen, yksityistämisen ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden vuoksi. Organisaatioiden on toimittava joustavasti ja pystyttävä vastaamaan osakkeenomistajien vaatimuksiin: joskus tämä tarkoittaa irtisanomisia siinäkin tapauksessa, että tulos on ollut hyvä. Tästä hyvä esimerkki Suomessa oli Telia-Soneran irtisanomiset helmikuussa 2005. Pörssiyhtiön tulos oli ollut erinomainen, mutta työvoimaa uhattiin vähentää runsaasti. Tämä herätti keskustelua voiton maksimoinnista kvartaalitaloudessa ja sen seurauksista työntekijöille. Garratt (2000, 5) on nostanutkin yhdeksi paradoksiksi työntekijöiden merkityksen. Puheissa todetaan, että työntekijät ovat organisaation suurin voimavara, mutta todellisuudessa toimitaan toisin. Muutoksiin sopeutuminen ja organisaation muutosten tukeminen on selvästi sisäisen viestinnän kasvava haaste. Asiaa on myös tutkittu paljon (esim. Proctor & Doukakakis 2003; Daly, Teague & Kitchen 2003). Työntekijä on toisaalta arvokas resurssi, mutta ainoastaan niin kauan, kun se palvelee organisaation tavoitteita. Työelämän pirstoutuessa erilaisten projektien sarjaksi työntekijät joutuvat rakentamaan omaa arvoaan taitojaan kehittämällä. Työntekijöiden arvokkuuden määräävät markkinat, jolloin työntekijä sinällään ei ole arvokas resurssi organisaatiolle – hänen taitonsa ovat. Näitä taitoja organisaatiot ostavat uusia ja poistavat vanhoja.

Organisaatioiden on kyettävä houkuttelemaan uusia kykyjä jatkuvasti. Koska kilpailussa pärjääminen riippuu työntekijöiden markkinatilanteen vaatimista taidoista, on näiden tarpeellisten taitojen hankinnasta tullut tärkeä strateginen kohde. Hieronimus, Schaefer & Schröder (2005) esittävät, että yritysten on luotava itsestään brandi, joka houkuttelee tarvittavia kykyjä. Heidän mukaan kilpailu kyvykkäistä työntekijöistä kiihtyy ja yritysten on muokattava rekrytointiaan markkinointiajattelun ehdoilla. Hieronimus ym. ehdottavat, että yritysten on nähtävä rekrytoitavat asiakkaina, käytettävä markkina-analyysiä samoista taidoista kilpailevien yritysten tunnistamiseen, ymmärrettävä mitkä asiat parhaiten tiettyjä kykyjä houkuttelevat ja käytettävä tehokasta markkinointiviestintää rekrytoitavien saavuttamiseksi. Samalla tämä tarkoittaa sitä, että taitoja on pystyttävä uusimaan. Vanhentuneet taidot (työntekijät) on poistettava uusien taitojen (työntekijöiden) tieltä. Näin ollen sisäisen viestinnän ja PR:n kuva työntekijän arvokkuudesta ei kohtaa työelämän tilannetta.

Tärkeä oletus on myös sitoutumisen tavoittelemisen. Monet sisäisen viestinnän ja PR:n asiantuntijat nostavat sisäisen viestinnän tavoitteeksi sitouttamisen (esim. Smythe 1997, Juholin 1999a). Sitoutuminen on nähty tärkeänä asiana organisaatiossa, koska sen on todettu olevan sidoksissa mm. organisaatiokansalaisuuteen (Myer & Allen 1991), huolellisuuteen, tunnollisuuteen, vähempään töistä poissaoloon ja työstä eroamiseen (DeCotiis & Summers 1987; Mathieu & Zajac 1990). Tapaus TITU ja Tapaus kolme P kuitenkin osoittivat sitoutumisen käsitteen kaipaavan uudelleen tarkastelua.

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

Tällöin onkin kysyttävä, mitä käsite sitoutuminen tarkoittaa enää uudessa työelämän sopimuksessa. Yhteiskunnassa näkyy laajemmin asenteiden muuttuminen. Parisuhde elää selvästi uutta aikaa, jossa myös sitoutuminen on muuttanut radikaalisti luonnettaan. Enää ei haluta sitoutua kuolemaan saakka, vaan täksi päiväksi. Tästä kertovat avioerotilastot ja uusperheiden lukumäärä. Nykyaikaista sitoutumista voidaan verrata ehkä avoliittoon. Yksilö ei halua sitoutua avioliiton tavoin kuolemaan asti (eli eläkeikään asti) vaan suhde perustuu enemmän vapaaehtoisuuteen ja nykyhetkeen. Osapuolet lupaavat olla toistensa

kanssa niin kauan ”kuin siltä tuntuu”. Normatiivinen komponentti eli lojaaliuus on menettänyt otteensa ja sitoutuminen perustuu kokonaan pääasiassa laskelmoivaan komponenttiin (ks. s 113). Nykyaikainen parisuhde toimiikin hyvänä vertauskuvana myös nykyajan työnantajan ja työntekijän suhteelle. Kumpikaan ei sitoudu eläkeikään asti, vaan ainoastaan niin kauan aikaa kun se palvelee omia tarkoitusperiä. Työntekijä kaipaa vaihtuvuutta, elämyksiä ja uusia haasteita. Tutkimuksen postmodernit työntekijät korostivat onnistumisen elämysten tärkeyttä. Aivan kuin avioliitossa vanhat rutiinit kyllästyttävät helposti postmodernin ihmisen, työelämässä tarvitaan uusia kuvioita ja haasteita organisaatiossa työskentelemisen jatkamiseksi. Ehkä tästä syystä näkyy myös trendi siihen, että postmodernit työntekijät etenevät urallaan ei-postmoderneja työntekijöitä mieluummin organisaatiosta toiseen kuin organisaation sisällä. Uusi organisaatio tarjoaa aina väistämättä uusia elämyksiä ja haasteita. Myös Bauman (1995, 111-116) korostaa postmodernin ihmisen hakevan elämyksiä. Kehosta tulee kokemusten kuluttaja, jota stimuloi nautinto. Hänen mukaansa kuluttajat muuttuvat tavaroiden hankkijoista elämysten etsijöiksi (sensation-gatherers). Samalla tavoin voidaan nähdä työntekijän hakevan elämyksiä työstään. Vaihtelu synnyttää näitä elämyksiä, jolloin sitoutuminen yhteen työpaikkaan ei tällaista elämysten etsijää palvele.

Mihin sitoutuminen voisi perustua uudessa työelämän sopimuksessa? Kolehmainen (2004, 89-92) uskoo sitoutumisen nousevan haastavasta, autonomisesta työstä ja olevan yhteydessä kontrolliin: perinteinen hierarkkinen, kontrolliin perustuva rakenne ei tue tietointensiivisten organisaatioiden työntekijöiden sitoutumista. Organisaatioiden olisikin maksimoitava toiminnallinen joustavuus ja minimoitava kontrolli. Kontrolli nouseekin organisaation sijasta enemmän vertaiskontrollista ja itsekontrollista, jotka pohjautuvat projektiryhmän yhteisiin päämääriin. Sitoutumiseen näyttäisi riittävän myös projektityön omat vaatimukset. Lavikan (2004, 175) tutkimuksessa eräs haastateltava totesi, ettei erityistä sitoutumista tukevaa kulttuuria tarvita hänen työpaikallaan. Projektin vaatimukset riittävän siihen hyvin: hyvin toteutettu projekti ja hyvät tulokset ovat edellytyksenä seuraavan projektin saamiselle. Näin ollen jokainen tekee työtä oman työpaikkansa varmistamiseksi. Sitoutuminen projektityössä nousee siten vertaiskontrollista ja itsekontrollista. Organisaatio voi tukea asiantuntijoiden sitoutumista tarjoamalla haastavaa työtä, etenemis-mahdollisuuksia ja rahallisia etuja. Työntekijät arvostavat matalaa hierarkiaa ja joustavia työjärjestelyjä. (Kolehmainen 2004, 100-102.)

Uudessa sopimuksessa sitoutumisen takaa enemmänkin vapaus itsensä kehittämiseen. Toimintaympäristö näyttäisi muuttuneen. Postmodernit työntekijät eivät luota niin paljon työsuhteensa jatkuvuuteen ja näkevät työssään tärkeimpänä onnistumisen elämykset ja itsensä kehittämisen. Cheung (2000) on tutkimuksessaan tarkastellut, miten organisaatiosta saatava tuki on yhteydessä sitoutumiseen. Hän korostaa, että sitoutumisessa on aina kysymys vaihtokaupasta: työntekijä sitoutuu vastikkeeksi organisaatiosta saamastaan tuesta.

Mitä molemminpuolinen vaihtokauppa tarkoittaa työelämän uudessa sopimuksessa sitoutumisen osalta? Työnantajat elävät usein vanhassa ajassa ja korostavat sitoutumisen merkitystä työntekijän kannalta. Työntekijältä vaaditaan

sitoutumista ja venymistä organisaation puolesta. Tilanne on kuitenkin ristiriitainen: vastikkeeksi organisaatio ei tarjoa työntekijälle sitoutumisen edellyttämiä asioita. Työnantaja ei itse sitoudu työntekijään, jolloin on täysin ristiriitaista vaatia sitoutumista myöskään työntekijältä. Sitoutumisen ja kiinnittymisen käsite muuttaa merkitystään. Perinteinen käsitys sitoutumisesta saattaa olla enemmän jäännös vanhasta ajasta kuin todellisuutta uudessa työelämän sopimuksessa. Uudessa tilanteessa sitoutumisesta tulee lyhytjänteisempää, ”tässä ja nyt” -sitoutumista.

Myös Sennett (2002, 8) kysyy, miten molemminpuolista lojaaliutta ja sitoutumista voidaan pitää yllä instituutioissa, jotka ovat koko ajan hajoamassa tai uudistumassa. Pitkäjänteinen päämäärien tavoittelemisen tuntuu erityisen vaikealta kärsimättömässä yhteiskunnassa, joka keskittyy vain tähän hetkeen. Yhteenvetona voi todeta, että sitoutuminen on käsitteenä ristiriitainen työelämän uudessa sopimuksessa. Toisaalta sitoutumista ei kaipaa työntekijä ja työnantaja, toisaalta tiettyjen avaintaitojen säilyttäminen organisaatiossa on tärkeää. Tällöin sitoutuminen perustuu mahdollisuuteen kehittää itseä, haastavaan työhön, projektityön vaatimukseen ja asiakas-toimittaja- tai tilaaja-tuottaja -suhteeseen.

#### **Oletus 6: Työntekijän sitoutuminen ja toimiva viestintä johtavat työtyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen.**

Ajatus siitä, että viestinnän toimivuus johtaa tuloksellisuuteen ja organisaatiota hyödyttävään toimintaan, kaipaa kriittistä tarkastelua. Tapaus TITU osoitti, että vajeilla mitattuna tyytyväiset työntekijät eivät halunneet osallistua organisaation kehittämiseen, kun taas tyytymättömät halusivat. Näin ollen tyytymättömyys kertoikin halusta kehittää, eikä siten ollut organisaation kannalta pelkäämistä negatiivinen asia. Myös Lehtonen (2002) on artikkelissaan kommentoinut TITU:n tapausta. Hänen mukaansa tyytyväisyys viestintään toimikin eräänlaisena varoitussignaalina: tyytyväiset työntekijät eivät olleet lojaaleja organisaatiolle, eivätkä halunneet osallistua sen kehittämiseen. Perinteinen ratkaisu tyytymättömyyteen olisi tehostaa viestintää, jotta tyytymättömistä saataisiin tyytyväisiä. TITU:n tapaus asettaa kuitenkin paljon kysymyksiä, jotka kyseenalaistavat perinteiset näkemykset. Viestintätyytyväisyyden kritiikkiä esitettiin jo aiemmin luvuissa 2 ja 4 ja yhteenvetona voi todeta, että viestintätyytyväisyyden yhteyttä tehokkuuteen ei ole pystytty osoittamaan riittävällä tasolla. Aihetta ei ole tutkittu tarpeeksi ja oletukset ovat olleet lähinnä teoreettisia. Tucker, Meyer & Westerman (1996) kritisoivatkin, että viestinnän ja tuloksellisuuden suhteista on esitetty paljon malleja, mutta niitä ei ole todennettu määrällisin mittarein. Yksi harvoista aiheeseen liittyvistä tutkimuksista on Gorisin, Pettitin & Vaughnin (2002), jossa viestinnän ja työsuorituksen välillä ei ollut todistettavaa yhteyttä. Viestinnän ja tuloksellisuuden välistä riippuvuutta ei ole pystytty kiistattomasti todentamaan myöskään tarkastelemalla sijoittajien arvioita yrityksestä, henkilöstön motivoitumista tai suhdetoiminnan luomaa toimintavapautta (Return on Communications 1996).

### **Oletus 7: Työntekijä ja työnantaja tavoittelevat kompromisseja, mikä johtaa menestymiseen.**

Postmoderni haastaa tavoittelemaan erilaisuutta ja dissensusta kompromissien sijaan. Holzhausen (2000) esittää, että konsensus on määriteltävä dissensukseksi. Postmoderni hylkää modernin ajan yksipuolisen totuuden ja uskoo kilpailevien mielipiteiden voivan vallita yhtäaikaisesti. Nämä erilaiset uskomukset ja käsitykset todellisuudesta voivat synnyttää uusia perspektiivejä. Rossouw (1994) ehdottaa, että esimerkiksi moraalisisissa kysymyksissä konsensusta ei tarvitse tavoitella vaan se on nähtävä pikemminkin bonukseksi. Myös Painter-Morland (2002) painottaa, etteivät erilaisuus ja dissensus välttämättä johda fragmentoitumiseen ja organisaation identiteetin katoamiseen vaan oikein johdettuna ne voivat toimia arvokkaina uudistumisen välineinä. Näiden näkemysten mukaan kompromissien tavoittelu vääränlaisen konsensuksen aikaansaamiseksi ei johdakaan menestymiseen vaan arvokkaan uudistumisen mahdollisuuden menettämiseen.

Kompromissien ja yhteisymmärryksen tavoittelun sijasta sisäinen viestintä voi luoda areenoja erilaisille mielipiteille. Holtzhausenin ym. (2003) esittämän etelä-afrikkalaisen Western Dialogic -mallin mukaan PR:n ammattilaiset voivat nostaa vähemmistöjen mielipiteitä esille ja toimia muutosagentteina organisaatiossa. Uusille ideoille ja luovuudelle on annettava sijaa. Dissensus on nähtävä mielenkiintoisena mahdollisuutena, eikä epämieluisana kehityksenä.

### **Oletukset 8-9: Työntekijä on kiinnostunut organisaation yhteisistä asioista, työntekijä haluaa vaikuttaa organisaation yhteisiin asioihin.**

Tapaus TITU ja Tapaus kolme P osoittivat, että postmodernit työntekijät olivat vähemmän kiinnostuneita yhteisistä asioista ja halusivat vaikuttaa organisaation kehittämiseen vähemmän kuin perinteisemmät työntekijät. Tapaus TITU:n postmoderneja työntekijöitä ei kiinnostanut saada tietoa organisaation yhteisistä asioista. Yhteiset asiat kiinnostivat vain siinä tapauksessa, jos ne nähtiin oman kehittymisen kannalta olennaisiksi. Terrénin (2002) esittämät ajatukset välinpitämättömyydestä ja uskon vähenemisestä demokraattiseen vaikuttamiseen saivat tukea Tapaus TITU:sta ja Tapaus kolme P:stä.

Haluun vaikuttaa organisaation yhteisiin asioihin liittyvä käsite organisaatiokansalaisuudesta. Organisaatiokansalaisuus on määritelty organisaatiota hyödyttäväksi työntekijän toiminnaksi, joka ei varsinaisesti kuulu työntekijän viralliseen työnkuvaan (ks. esim. Williams & Shiaw 1999). Organisaatiokansalaisuus on vapaaehtoista ja oma-aloitteista toimimista organisaation hyväksi. Organisaatiokansalaisuutta on tavoiteltu sitouttamisen kautta. Tutkijoiden näkemykset eivät kuitenkaan ole täysin yhteneväisiä organisaatiokansalaisuuden ja sitoutumisen vaikutuksista. Lowery, Beadles & Krilowicz (2002) huomasivat, että tehdastyöläisten keskuudessa sitoutumisella ei ollut yhteyttä organisaatiokansalaisuuteen. Organisaatiokansalaisuus oli sitä vastoin yhteydessä tyytyväisyyteen työtovereihin, esimieheen sekä palkkaan. Tapaus TITU ja Tapaus kolme P osoittivat, että organisaatiokansalaisuus ei kuulu postmodernin työn-



tekijän kuvaan. Työntekijät haluavat hoitaa oman työnsä, eikä tehdä ylimääräistä työtä yhteiseksi hyväksi. Myös Moore & Love (2005) ovat havainneet, että erityisesti IT-työntekijöiden organisaatiokansalaisuuteen liittyvä käyttäytyminen oli huomattavasti vähäisempää kuin muilla työntekijöillä. He uskovat tämän johtuvan luottamuksen puutteesta johdon toimintaa kohtaan. Mooren ja Loven havainnot tukevat tämän tutkimuksen havaintoja. IT-ala on kärsinyt muita aloja enemmän epävarmuudesta ja jatkuvasta muutoksesta. Organisaatiokansalaisuuden väheneminen liittyy selvästi työelämän uuteen sopimukseen, jonka todettiin pääasiassa vallitsevan Tapaus kolme P:n yrityksissä. Nykyisessä toimintaympäristössä sisäisen viestinnän tavoitteeksi ei välttämättä kannata asettaa sitoutumista ja sitä kautta organisaatiokansalaisuuden saavuttamista. On järkevämpää luoda uusia vaihtoehtoja aiemmille tavoitteille, koska reunaehdot sisäisen viestinnän toteuttamiseen ovat muuttuneet.

**Oletus 10: Työntekijän on tärkeää omaksua nopeasti organisaation aiemmat toimintamallit ja arvot perehdyttämisen kautta.**

Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät lähtevät useimmiten liikkeelle organisaation arvojen sisäistämisestä, vision kirkastamisesta ja työhön perehdyttämisestä sekä työntekijöiden sitouttamisesta ja motivoinnista (ks. Smythe 1997; McDonald 1995; Foreman 1997). Åbergin kehittämässä pizzamallissa (esim. Åberg 1997, 32-33) viestinnän funktioiksi on määritelty toiminnan tukeminen, työyhteisön profilointi, informointi, kiinnittäminen ja vuorovaikutus. Kiinnittämisen tarkoituksena on sananmukaisesti kiinnittää työntekijä organisaatioon perehdyttämällä työntekijä työhön ja työyhteisöön. Åbergin pizzamallin kritiikkiä esitettiin jo luvussa 2.2. Aiempien toimintamallien nopea omaksuminen on ristiriidassa postmodernin kuvan kanssa. Vanhojen toimintamallien omaksumisen sijaan olisi tavoiteltava työntekijöiden uusien ajatusten hyödyntämistä, kriittisyyttä ja erilaisuutta.

Vanhojen toimintamallien omaksumiseen liittyy käsitys myös organisaation arvojen sisäistämisestä. Esim. Smythe (1997) näkee sitouttamisen ja yhteisten arvojen sisäistämisen viestinnän tehtäväksi. Hän korostaa organisaatiota enemmän kulttuurisysteeminä, jossa arvot ovat tärkeä osa toimintaa. Organisaation yhteisten arvojen löytäminen on kuitenkin ristiriitaista työelämän uuden sopimuksen aikana. Arvojen sisäistäminen vaatii sitoutumista työntekijältä. Jokaisella työntekijällä on olemassa omat yksilölliset arvonsa, joista hän ei voi luopua. Hän voi kuitenkin omaksua työhönsä organisaation ylläpitämät arvot, jos hän on sitoutunut työpaikkaansa. Jos työntekijä taas on organisaatiossa vain kehittämässä itseään, yhteiset arvot eivät välttämättä kosketa häntä ollenkaan. Koska sitoutumista ei enää ole kummaltakaan osapuolelta, saattaa yhteisten arvojen vaaliminen olla vaikeaa. Arvot muuttuvatkin enemmän markkinointiviestinnäksi, jolla asiakkaille halutaan kommunikoida jotakin yrityksen toiminnasta. Tällöin kysymys on enemmän markkinoinnista kuin todellisista henkilöiden arvoista.

Yhteisten arvojen löytäminen työntekijöiden jatkuvasti vaihtuessa on suuri haaste. Organisaatiolla voi toki olla joitakin yhteisiä arvoja, mutta niiden to-

teutumisen työntekijöiden kohdalla voi jäädä hyvinkin irralliseksi. Jos työpaikka tarjoaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja palkan ansaitsemiseen, muuttuu työpaikka enemmän yksilöiden kilpailukentäksi kuin yhteisen kulttuurin ja arvojen vaalijaksi. Onko tämä organisaation kannalta huono asia? Ei välttämättä. Kyse on taustalla piilevistä arvolatauksista, jotka ovat muodostuneet niin itsestäänselvyyksiksi, ettei niitä haluta kyseenalaistaa. Toisaalta työelämän muutos saattaa aiheuttaa työntekijälle uusia haasteita oman identiteetinsä ja jatkuvuuden tunteensa säilyttämisessä.

Myös Juholin ym. (2002) nostavat organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden luomisen sisäisen viestinnän tehtäväksi. Yhteisöllisyys näyttäisi olevan postmodernissa ajassa muutoksen edessä. Postmodernit työntekijät ovat aiempaa yksilökeskeisempiä. Toisaalta Tapaus kolme P osoitti, että myös yhteisöllisyys koettiin tärkeäksi. Yhteisöllisyys nousee kuitenkin enemmän samanarvoisuudesta ja rennosta ilmapiiristä kuin ylhäältä johdetusta yhteisöllisyydestä tai vahvasta organisaatiokulttuurista. Toisena tehtävänä Juholin ym. (2002) mainitsevat johtamisviestinnän ja sellaisen toiminnan tukemisen, joka edistää motivoitumista, sitoutumista, hyvinvointia sekä muokkaa sisäistä yhteisökuvaa. Myös tämä tehtävä asettuu uuteen valoon. Motivaatio lähtee ennen kaikkea itsensä kehittämisestä. Työn on oltava haastavaa ja palkitsevaa. Työntekijän motiivoinnin lähde on hänessä itsessään. Tällöin motivoiminen viestinnän keinoilla saattaa olla työntekijälle vähemmän tärkeää. Työntekijä työskentelee työpaikassaan niin kauan, kun hän kokee kehittyvänsä. Kolmas Juholinin ym. (2002) tehtävä liittyy informointiin sekä tietokantojen ja tietojärjestelmien ylläpitoon ja käyttöön, tietämyksen hallintaan ja organisaatiomuistiin. Tämä tehtävä näyttäisi korostuvan postmodernissa organisaatiossa. Tietämyksen hallinta on organisaatiolle erityisen tärkeää tilanteessa, jossa työvoiman vaihtuvuus on suurta. Samoin työntekijöiden koko potentiaalin löytäminen ja hyödyntäminen on organisaatiolle elinehto. Myös informointi on työntekijöille tärkeää. Heidän on tiedettävä mitä taitoja organisaatio tällä hetkellä tarvitsee ja toisaalta mitä mahdollisuuksia organisaatio tarjoaa työntekijän kehittymiselle. Viestinnän uudeksi tehtäväksi nousee kriittisyyden ja uusien ajatusten löytäminen. Viestinnän on oltava spontaania ja epävirallista. Virallinen viestintäjärjestelmä ei välttämättä toimi. On jopa esitetty näkemyksiä, että viestinnästä vastaavien henkilöiden ”ammattimaistuminen” saattaa estää monipuolisten näkemysten ja joustavuuden vähenemistä (Steiner 2001).

Yksi mielenkiintoinen asia postmodernissa ajassa on organisaatiokulttuurin muotoutuminen. Organisaatiokulttuuri on usein määritelty Scheinin (1985, 9) tapaan seuraavasti:

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

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

Kulttuureja on jaoteltu vahvoiksi ja heikoiksi, positiivisiksi ja negatiivisiksi. Vahvaksi kulttuuri katsotaan silloin, kun arvot ja oletukset ovat laajasti yhteisiä ja ne näkyvät ihmisten käyttäytymisessä enemmän kuin kulttuuriin kuulumattomat motiivit. Tällöin sosialisatioprosessi on yleensä voimakas ja tehokas. Heikolla organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan fragmentoitunutta kulttuuria, jota eivät sido yhteiset arvot ja uskomukset. Organisaatiolla saattaa olla paljon erityyisiä alakulttuureja, jotka ovat konfliktissa toistensa kanssa. (Miner 1988, 561.) Erityisesti postmodernissa organisaatiossa on nähtävissä arvojen monimuotoisuus, mikä näkyi Tapaus TITU:n tuloksissa. Yhteisiä arvoja on vaikea löytää, mutta sitä ei välttämättä nähdä huonoksi asiaksi. Voidaankin ajatella, että heikon kulttuurin ja arvojen monimuotoisuuden positiivinen puoli on suuri innovatiivisuus ja dynaamisuus.

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

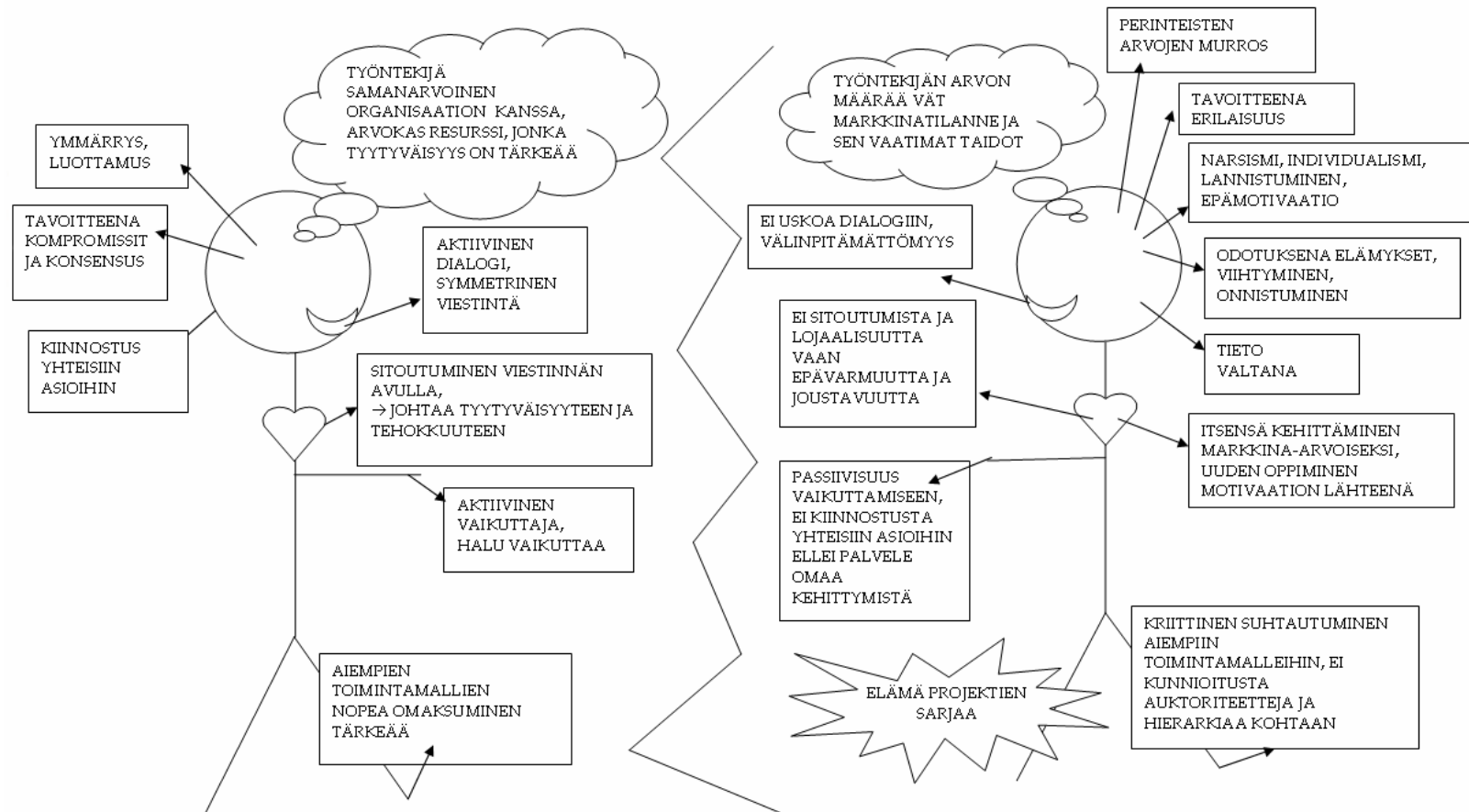
## 6.2 Kymmenen teesiä

Työn alussa esitettiin kolme varsinaista tutkimuskysymystä. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Millaisen kuvan työntekijästä PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjat luovat? Kysymykseen vastattiin luvussa 2. Yhteenvetona voi todeta, että PR:n ja sisäisen viestinnän määritelmien ja tavoitteiden taustalta löytyy kuva työntekijästä, joka on aktiivisen dialogin ja symmetrisen viestinnän toinen osapuoli, edistää omalta osaltaan ymmärryksen, luottamuksen, hyvän tahdon ja kompromissien syntymistä, on kiinnostunut organisaation yhteisistä asioista ja

kehittämisestä ja on samanarvoinen työnantajan kanssa. Lisäksi työntekijä nähdään arvokkaana resurssina, joka on saatava sitoutumaan organisaatioon. Tähän liittyy myös oletus siitä, että työntekijän sitoutuminen ja toimiva viestintä johtavat työtyytyväisyyteen ja tehokkuuteen. Työntekijän on tärkeää omaksua nopeasti organisaation aiemmat toimintamallit ja arvot perehdyttämisen kautta.

Toinen tutkimuskysymys oli: Miten postmodernin teesit toteutuvat suomalaisissa informaatioteknologian alan organisaatioissa ja millaisen kuvan työntekijästä ne luovat? Tähän kysymykseen vastattiin luvuissa 3-5. Tapaus TITU ja Tapaus kolme P osoittivat, että postmodernin teesit toteutuvat pääsääntöisesti suomalaisissa IT-alan organisaatioissa. Myös muiden tutkijoiden havainnot tukevat Tapaus TITU:n ja Tapaus kolme P:n tuloksia (esim. Kolehmainen 2004; Kivimäki 2004; Moore & Love 2005). Postmoderni luo kuvaa työntekijästä, joka ei usko dialogiin, on välinpitämättömämpi vaikuttamiseen ja yhteisten asioiden hoitamiseen, arvostaa erilaisuutta ja on kriittinen, asenteissa vaikuttavat lannistuminen, välinpitämättömyys, apatia, relativismi, individualismi ja narsismi. Organisaation kehittäminen ei kiinnosta, mutta työntekijä näkee itsensä kehittämisen elintärkeäksi. Elämykset ja viihtyvyys korostuvat. Sitoutuminen ei palvele työntekijää eikä työnantajaa, motivaation lähteenä on uuden oppiminen ja haastava työ. Työntekijän elämä näyttyy projektien sarjana, jossa sitoutumisella ei ole sijaa. Joustavuuden vaatimukset ja epävarmuus korostuvat. Työntekijän arvokkuus organisaatiolle määräytyy markkinatilanteen mukaan: tiedot ja taidot toimivat vaihdannan välineinä. Erilaisuutta tavoitellaan kompromissien sijaan ja aiempiin toimintamalleihin suhtaudutaan kriittisesti.

Luvussa 6.1 käytiin keskustelua näiden kahden kuvan eroista ja ristiriidoista. Kuviossa 26 esitetään yhteenvetona vielä sisäisen viestinnän ja PR:n luoma kuva työntekijästä sekä postmodernin luoma kuva työntekijästä.



KUVIO 26 PR:n ja sisäisen viestinnän oppikirjojen luoma kuva työntekijästä kohtaa postmodernin luoman kuvan työntekijästä

Viimeinen tutkimuskysymys oli: Miten postmoderni haastaa sisäisen PR:n ja sisäisen viestinnän tehtävät ja tavoitteet? Myös tähän vastattiin osaltaan luvussa 6.1. Vaikka Tapaus TITU:n ja Tapaus kolme P:n pohjalta ei voida tehdä suuria yleistyksiä, joitakin ajatuksia on syytä esittää. Organisaation kannalta sisäisen viestinnän tehtävänä on työntekijöiden koko potentiaalinen löytäminen ja käyttäminen sekä innovaatioiden synnyttäminen. Tarkoituksena on luoda ilmapiiri, joka kannustaa ideointiin ja luovuuteen. Yhteiset arvot menettävät merkityksensä ja visiot muuttuvat epävarmassa tilanteessa. Tarvitaankin taitoa kommunikoida työntekijöille mitä työntekijöiltä odotetaan juuri nyt ja miten heidän olisi kehitettävä itseänsä tulevaisuuden varalle. Viestintä aineettomana pääomana (ks. Lehtonen 2000b) korostuu. Organisaation menestymisen kannalta on ratkaisevaa, kuinka hyvin yksityisten jäsenten tietopääoma saadaan organisaation yhteiseen käyttöön. Lehtonen (2002) korostaa viestinnän tarvitsevan uusia strategioita ja tapoja. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän tavoitteet ovat yhteneviä: kommunikoida organisaation identiteettiä, aikaansaada positiivisia kokemuksia ja tarjota areena vuoropuhelulle.

Sisäisen viestinnän tavoitteet P-organisaatiossa voi vetää yhteen seuraavasti:

#### Organisaation kannalta

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

#### Työntekijän kannalta

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

Viestinnän tehtävät voidaan nähdä kahdesta eri näkökulmasta: organisaation ja työntekijän näkökulmasta. Organisaation kannalta sisäisen viestinnän perustarkoitus on sellaisen toiminnan tukeminen, joka edesauttaa organisaation liikeidean toteutumista. Tässä tehtävät nähdään kuitenkin aiemmista malleista poiketen: sitoutumisen ja yhteisten arvojen sijaan tavoitellaan tieto- ja taitopääoman hyödyntämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijän kannalta viestinnän avulla varmistetaan omaa markkina-arvoa ja luodaan verkostoja omien motiivien toteuttamiseksi. Työntekijän kommunikatiivinen kompetenssi korostuu: tärkeää on pystyä käyttämään sellaisia toimintamalleja, joiden avulla

yksilö suoriutuu työelämän uudessa sopimuksessa. Siihen liittyvät vaikuttamisen taidot sekä kyky toimia vuorovaikutuksessa.

Postmoderni haastaa PR:n ja sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät monella tavalla. Seuraavassa on koottu yhteen kymmenen teesiä, jotka nähdään tässä työssä haasteeksi PR:lle. Samalla ne toimivat vastauksena viimeiseen tutkimuskysymykseen. Teesien tarkoitus on koota yhteen koko työssä esitettyjä ajatuksia.

- 1) *Samanarvoinen dialogi on ihanne, jonka estää välinpitämättömyyden ja individualismin asenteet.*

Konsensuksen saavuttaminen dialogin avulla olisi korvattava dissensuksen vapaudella. Moniäänisyys organisaatioissa palvelee uudistumista paremmin kuin kompromissit. Yhdenvertainen dialogi ja symmetrisen viestinnän ihanne väistyvät välinpitämättömyyden, narsismin ja individualismin asenteiden vallitessa.

- 2) *PR on poliittista vaikuttamista ja valtasuhteiden rakentamista.*

Vaikuttaminen tapahtuu sisäisten ja ulkoisten verkostojen monimuotoisuudessa. Työnantaja-työntekijä -suhteen korvaa asiakas-toimittaja- tai tilaaja-tuottaja -suhde, jolloin rajat sisäisen ja ulkoisen välillä hämärtyvät. Viestintä on vaikuttamisen väline. Vaikuttaminen kohdistuu kuitenkin yksilön omien motiivien palvelemiseen, ei yhteisten asioiden hoitamiseen. Usko perinteiseen demokraattiseen vaikuttamiseen vähentyy.

- 3) *Asiakasnäkökulma on tuotava sisäisen viestinnän tavoitteisiin.*

Asiakkaan rooli kasvaa ja vaikuttaa myös sisäisen viestinnän tavoitteisiin. Asiakkaiden tarpeiden on ohjattava sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteita, ei ainoastaan organisaation päämäärien. Vuorovaikutusta asiakkaisiin on korostettava ja asiakas on nähtävä sisäisenä toimijana, ei ulkoisena. Tavoitteena on luoda asiakkaalle yhä parempi kokemus yrityksen brandista.

- 4) *Sisäisen PR:n uutena aikakautena on työyhteisön viihteellinen markkinointi.*

Työyhteisön viihteellisessä markkinoinnissa korostuu viihtyvyys. Organisaatioiden on markkinoitava itseään työntekijöille, joiden kyvyt ovat silloisen markkinatilanteen vaatimia. Organisaation on tarjottava elämyksiä ja tuettava huippuhetkien saavuttamista. Markkinointiajattelu korostuu myös sisäisesti. Sisäisen PR:n näkökulmasta työntekijä muuttuu yhteisön jäsenen roolista sisäisen asiakkaan rooliin. Samoin työnantajasta tulee sisäisten palvelujen tuottaja, jonka on luotava lisäarvoa työntekijälle. Perinteinen jako epäsymmetriseen ja symmetriseen viestintään ei toimi, vaan kulttuuri ja toimintaympäristö vaikuttavat PR:n mallien omaksumiseen.

- 5) *Avointen kykymarkkinoiden luominen on otettava sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteeksi.*

Kilpailu organisaatiolle merkityksellisistä tiedoista ja taidoista kiristyy. Sisäisen viestinnän ja PR:n tavoitteena on luoda organisaation sisällä ja toisaalta myös ulospäin avoimet kykymarkkinat, jotta jokaisen työntekijän osaamispotentiaali saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöiden on pystyttävä kehittymään uusien haasteiden kautta, jotta heidän taitonsa pysyvät markkina-arvoisina. Tämä vaatii organisaation jäsenten tietopääoman hyödyntämistä, mutta myös työvoiman uusiutumista.

- 6) *Sitoutumisen tavoite on hylättävä.*

Sitoutuminen ei palvele työnantajaa eikä työntekijää samalla tavalla kuin ennen. Työntekijän elämä pirstoutuu projektien sarjaksi, jossa sitoutuminen yhteen organisaatioon tai yhteen tehtävään ei palvele taitojen kehittämistä markkina-arvoiksi. Si-

toutumisen kohde vaihtuu organisaatiosta oman itsensä kehittämiseen ja perustuu haastavaan työhön, vertais- ja itsekontrolliin sekä asiakas-toimittaja (tilaaja-tuottaja) -suhteeseen. Jatkuvasti uudistuvat organisaatiot eivät tue molemminpuolista lojaaliutta ja sitoutumista.

7) *Viestintätyytyväisyyden käsitteeseen on suhtauduttava kriittisesti.*

Viestintätyytyväisyys saattaa toimia positiivisen asian sijasta varoitus-signaalina. Tyytyväisyyteen liittyvätkin välinpitämättömyyden asenteet, ei todellinen tyytyväisyys. Perinteinen viestintävajetus tutkimus johtaa väärin tulkintoihin. Todisteita siitä, että viestintätyytyväisyys johtaisi työsuoritusten paranemiseen, ei ole esitetty. Viestintätyytyväisyyden tavoittelemiseen sisäisessä viestinnässä on syytä suhtautua varauksellisesti.

8) *Sisäisen viestinnän ja PR:n tehtävät on määriteltävä ongelmalähtöisesti.*

Ongelma- ja prosessilähtöinen ajattelu on otettava lähtökohdaksi määriteltäessä sisäisen viestinnän ja PR:n tehtäviä. Aiemmin asetettuja tavoitteita on syytä tarkastella kriittisesti. Ongelmalähtöinen ajattelu lähtee organisaation tarpeista, esim. asiakkaan paremmasta palvelemisesta ja tietopääoman hyödyntämisestä.

9) *Perehdyttämisessä ja kiinnittämisessä ei tule tavoitella aiempien toimintamallien nopeaa omaksumista.*

Aiempiin toimintamalleihin on suhtauduttava kriittisesti. Organisaation kannalta ei ole parasta, että työntekijät saadaan nopeasti noudattamaan vanhoja rutiineja. Tärkeää on uutta luovien ajatusten hyödyntäminen ja toimintatapojen muokkaaminen sellaisiksi, jotka helpottavat uusien näkökulmien löytämistä.

10) *Tavoite yhteisistä arvoista ja yhtenäisestä kulttuurista on hylättävä.*

Heikko organisaatiokulttuuri ja arvojen moninaisuus johtavat innovatiivisuuteen ja dynaamisuuteen. PR:n ammattilaisten on luotava vuorovaikutuksen areenoja, joissa toimivat moniäänisyyden periaatteet. Instituutioiden jatkuva uudistumisen tarve ei kannusta staattisten arvojen omaksumiseen, vaan arvot muuttuvat markkinointiviestinnäksi.

## 6.3 Loppusanat

Työn päätavoitteena oli tarkastella kriittisesti sisäisen PR:n ja sisäisen viestinnän perusoletuksia nykyisestä toimintaympäristöstä käsin. Toissijaisena tavoitteena oli selvittää, toteutuvatko tutkimuskirjallisuudessa esitetyt oletukset toimintaympäristön muuttumisesta. Näihin tavoitteisiin päästiin piirtämällä kaksi kuvaa työntekijästä: sisäisen viestinnän ja PR:n luoma kuva sekä postmodernin luoma kuva. Toimintaympäristön muutosta ja postmodernia kuvaa peilattiin myös Tapaus TITU:n ja Tapaus kolme P:n kautta.

Alussa asetetut tavoitteet saavutettiin. Työ paljasti PR:n ja sisäisen viestinnän itsestään selviä uskonkappaleita ja pystyi löytämään ristiriitaisuuksia. Lisäksi esitettiin postmodernin haasteet PR:lle. Työn empiria käsitteli IT-alaa, joka rajoittaa tulkintoja muita aloja koskeviksi. On kuitenkin mielenkiintoista huomata, että esim. Lavikka (2004) on havainnut samoja piirteitä myös perinteisimmillä teollisuuden aloilla. Tätä työtä olisi mielenkiintoista jatkaa tulevaisuudessa ja selvittää, miten postmodernin haasteet toteutuvat muissa kuin IT-alan



organisaatioissa. Tutkimuksen yleistettävyyteen on syytä suhtautua kuitenkin kriittisesti. Tämän työn tarkoitus on ollut toimia keskustelun avaajana erityisesti sisäisen viestinnän oppikirjoista löydettävien itsestään selvien totuuksien ja oletusten kohdalla.

Tulevaisuuden työmarkkinoiden kehittyminen asettaa haasteita myös jatkotutkimuksille. Suomessa saattaa olla nähtävissä muutos seuraavan kymmenen vuoden sisällä, jolloin tämän hetkiset työnantajan markkinat muuttuvat työntekijän markkinoiksi. Näin ainakin väittää Kauppalehti uutisoidessaan MPS:n tutkimustuloksista (Pöysä 2005), joiden mukaan työnhakijan markkinat syntyvät jopa 1-2 vuoden kuluessa. MPS:n tutkimuksessa todetaan tämän tutkimuksen tavoin, että ihmiset sitoutuvat tehtävään – eivät yritykseen. Työntekijät myös vaativat organisaatiolta mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. MPS:n tutkimukseen vastasi 1200 yritysjohtajaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Virossa. Tulokset tukevat hyvin tämän työn havaintoja sitoutumisen osalta. Erityisesti suomalaiset vastaajat uskoivat muita enemmän henkilöstön sitoutumisen yritykseen laskeneen. Voikin olettaa, että työntekijöiden postmodernit piirteet lisääntyvät tulevaisuudessa. Sitoutuminen vähenee entisestään, koska tarjolla on paljon muitakin vaihtoehtoja. Tällöin organisaatioiden selviäminen ja ydinosaamisen säilyttäminen toimintaympäristön muuttuessa nousee tärkeään asemaan. Toisaalta on muistettava, että markkinat saattavat jakautua kahtia. Markkinoilta löytyy työntekijöitä, joiden osaamisesta kilpaillaan, mutta samaan aikaan työtehtäviä siirretään halvemman työvoiman maihin. Reich (2001, 7-8) huomauttaakin, että markkinat ovat valmiita maksamaan uusia ideoita pursuaville työntekijöille yhä enemmän, mutta samalla laskemaan suoritettavan tason työntekijöiden palkkoja. Reichin mukaan yhteiskunnassa hyväosaisten on entistä helpompi olla tekemisissä vain toistensa kanssa ja eristäytyä vähemmän koulutetuista, sairaista ja yhteiskunnan tuen tarpeessa olevista ihmisistä. Globalisaatio vähentää suorittavan työn määrää myös Suomessa ja osaamiseen, uuden oppimiseen ja kehittymiseen on panostettava yhä enemmän. Koulutuksen merkitys kasvaa ja maailma tulee yhä enemmän projektilähtöiseksi. Toisaalta tehokkuusvaatimukset luovat eriarvoisuutta ja lisäävät stressiä. Tässä työssä esitetyt arvot ja asenteet eivät näyttäisi väistyvän tulevaisuudessa. Suomen akatemia uutisoi käynnissä olevasta, tutkimusprofessori Helena Helven johtamasta hankkeesta, jossa tarkastellaan nuorten arvoja, asenteita ja luottamuksen syntymistä (Suomen akatemian tiedote 29.6.2005). Hankkeen tutkimustulosten mukaan nuoret investoivat identiteettiinsä hankkimalla itselleen sosiaalisia taitoja ja koulutusta sekä parantamalla ulkonäköä. Globalisoituminen ja tekniikan kehittyminen johtavat sosiaalisten verkostojen muuttumiseen. Ystävien ja kodin ulkopuolisten kasvattajien merkitys on tullut yhä keskeisemmäksi.

Lopuksi on vielä palattava alkuun. Miten tämä kaikki liittyy postmoderniin vai liittyykö? Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli keskittyä postmoderniin työelämään, ei postmoderniin teoreettisena suuntauksena. Kuitenkin myös postmodernin teorian piirteitä voidaan löytää tästä tutkimuksesta. Sen tavoitteena on ollut kyseenalaistaa itsestäänselvyytensä pidettyjä sisäisen viestinnän ja PR:n opinkappaleita. Samalla halutaan tunnistaa ja kyseenalaistaa myös tässä

tutkimuksessa esitetyt näkökulmat. On muistettava, että esitetyt ajatukset eivät ole valideja kaikissa organisaatioissa, kaikissa yhteiskunnissa ja kaikissa ajoissa. Jos tämä tutkimus olisi postmodernin teorian esittämien ajatusten mukainen, tutkimusmenetelmät olisi valittu toisin (esimerkiksi keskitytty organisaation narratiiveihin) ja tutkimusraporttikin näyttäisi erilaiselta. Calás & Smircich (1999, 664) huomauttavat, että postmodernin teorian mukaan tutkijoiden olisi muistettava tiedon tuottamisen kontekstuaalisuus ja tulla omien teoreettisten tarinoidensa reflektiivisiksi kertojiksi. Samoin tutkijoiden tulisi olla tietoisia siitä, miten ja millaista kieltä he käyttävät. Tämän tutkimuksen tekemiseen, ajatusten muodostamiseen ja käytettyyn kieleen vaikuttavat varmasti tutkijan tausta suomalaisen yhteiskunnan jäsenenä ja omat maailmankatsomukseen liittyvät arvot.

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

Työn tekijänä on vaikea olla ottamatta kantaa nykyisen toimintaympäristön piirteisiin. Työelämä näyttäytyy tässä tutkimuksessa kovana, pessimistisenä ja kylmänä. Vaikka ihmisenä tätä vastaan haluaisi taistella, on PR:n tutkijoiden ja ammattilaisten oltava realisteja: on löydettävä keinot, joiden avulla tässä toimintaympäristössä voi selvitä. Tällöin on turha tavoitella sitoutumista, yhteisiä arvoja, samanarvoista dialogia ja konsensusta, kun toimintaympäristö ei luo siihen edellytyksiä. Samoin on asetettava tavoitteita, jotka ovat toimintaympäristön kannalta olennaisia ja jotka ovat mahdollisia saavuttaa.

## SUMMARY

### **Two images of an employee; internal communication doctrines from a post-modern perspective**

#### **Introduction**

Current societal changes are challenging public relations researchers and practitioners to critically analyse their basic assumptions about working life and the goals of internal public relations. The professional literature on internal public relations and internal communication draws a picture of an employee who is committed to the organisation and who needs information about the organisation's strategies, visions, and mission. This kind of employee is also willing to enter into dialogue with the organisation through symmetric communication and wants to take part in developing the organisation. For example Åberg (1996), Juholin (1999a), and Hämäläinen & Maula (2004) see communication as a tool for organisational commitment and emphasize the importance of offering employees possibilities to influence and develop the organisation. Shared values and the organisational culture are also seen important. Grunig & Grunig (2002) emphasize symmetrical communication between the organisation and its publics, where both parties are equal and reach a win-win situation through open dialogue.

A fundamental change in values is taking place in the advanced industrial societies. These changes are reshaping economic, political, and social life. Different concepts have been developed to describe these changes. These concepts include post-industrialism (see Bell 1973), the network society (see Castells 2000), the information society (see Hearn 2004), and the postmodern society (see Borgman 1992, 2000). Motion and Weaver (2005) request researchers into public relations to critically analyze these changes and their influence on the theories and basic assumptions of public relations. The present study seeks to take on that challenge, focusing especially on postmodern views in internal public relations and internal communication.

During the past few decades, a new set of postmodern values has been transforming the social, political, economic, and sexual norms of the rich countries. These values emphasize self-expression instead of deference to authority and consider diversity to be interesting, not threatening (Inglehart 2000). Hierarchical, centrally controlled bureaucratic institutions are becoming less acceptable. The postmodern society is moving toward sexual norms that give wider latitude for individual self-expression. Terrén (2002) describes how postmodern attitudes and changes in the postmodern society are challenging the traditional assumptions about work, politics, and culture. In the context of work, the main change can be seen in the spread of discouragement (the attitude of those able to look for a job but who do not) and demotivation (the attitude of those who work without becoming involved). In politics, attitudes of apathy and indifference hinder participation and active citizenship behaviour, and in the field of

culture, relativism and essentialism lead to confusion over values, cultural practices and ways of thinking whose universality can no longer be taken for granted.

In working life the relationship between the organisation and the employee is changing. A “new deal” at work is taking place, whereby employability is dependent on a mutual contract of employment for added value (Cappelli 1999; Byrne 2001). Employees become valuable capital assets, acquiring knowledge, synthesising it, and passing that knowledge through the organisation. In the new employer-employee relationship, loyalty and commitment cease to be the inherent attributes of the organisation. There are no guarantees and loyalty disappears together with the loss of security. Employment is more likely to be guaranteed through repute (being known as a knowledgeable person can bring job security, promotion, and higher salary) rather than through loyalty (Byrne 2001). For the individual, it is important to keep yourself marketable. As a result, employees must maintain their personal employability in a competitive job market and acquire the highest market rate when it comes to knowledge and experience (Cappelli 1999).

These postmodern attitudes (Inglehart 2000; Terrén 2002) and the new deal at work (Cappelli 1999; Byrne 2000) draw a different image of the employee that presented in the professional literature of public relations and internal communication. The postmodern employee is committed to self-development, not to developing the organisation. Employees are indifferent towards dialogue and attitudes of apathy hinder participation. Organisational commitment is replaced by commitment to developing one’s individual market-value. Life is fragmented into a series of different projects and the employee has to deal with uncertainty and insecurity. Therefore, it is difficult to set traditional goals for internal communication, such as commitment, equal dialogue, shared values, and symmetrical communication (see, for example, Smythe 1997; Grunig 1992). Postmodern attitudes and the changes in working life also challenge Nicoll’s (1993, 35) statement, which can be seen to represent the traditional way of thinking about internal communication: “the aim of employee communications is to...make people feel involved and valued...this helps to foster commitment to the company and, in turn, improves job performance.” It is important in the postmodern world to find new goals that reflect the changes in society and working life.

### **Goals, research questions, and methods**

The main goal of the study was to reveal conflicts in ideas about and question the basic assumptions of internal public relations and internal communication in the context of present-day working life. The second goal of the study was to examine the prevalence of changes in working life and postmodern attitudes in Finnish information technology (IT) organisations and in so doing, challenge internal communication practices. The research questions were:

- 1) What image of an employee is created in the professional literature of public relations and internal communication?
- 2) How prevalent are postmodern attitudes and concepts in Finnish information-technology organisations and what image of an employee do they create?
- 3) How are postmodern attitudes and changes in working life challenging the basic tasks and goals of internal public relations and internal communication presented in the professional literature?

The empirical part of this research effort consisted of two studies. The first study examined values related to communication gaps in an IT organisation and was called "case TITU". A communication gap is the difference between information required and information received. Communication gaps were studied quantitatively using a questionnaire. On the basis of the quantitative study, employees were finally divided into two groups: those who felt they were not getting information as much as they needed and those who were satisfied with the amount of communication and felt no gaps at all. Eight interviews were conducted with individuals from these two different groups. The research method was qualitative, and used the means-end-theory and the laddering-technique. The means-end-theory combines values and behaviour. The means are either objects (for example, products) or behaviour (for example, running, writing). The end represents the desired result, which is a value (for example, happiness, self-development and security). The means-end theory tries to explain how some product or behaviour is used to attain the desired result (value). (Gutman 1982; Laaksonen & Leminen 1996.)

The laddering-technique is based on the means-end-theory. Interviewees are asked spontaneously to express their own values. The laddering-technique tries to discover the value chain between attributes, consequences and values (Valette-Florence & Rapacchi 1991). Attributes can be products or, in present case, information content, the consequences are what follows from receiving this information and values are the desired end, for example self-development. The interviewer asks "why" questions in the interviews and builds "ladders" between attributes, consequences, and values (Gutman & Reynolds 1988).

In Case TITU, the interviewees were asked to prioritize different kinds of information content. After prioritization, the interviewees were asked why certain kind of information had been important to them and why others had not. After the interviews, a value-map was drawn for each group in which the attributes, consequences and values were presented.

The second study was a quantitative study in three Finnish IT organisations, and it was called "Case Three P". Case TITU revealed how postmodern attitudes, such as self-development and change in commitment, were behind satisfaction with communication. TITU was seen as a postmodern organisation where the new deal at work seemed to have taken place. In Case Three P, these findings were tested in a larger sample in three IT organisations, Done Oyj, Sofor Oyj and Solagem Oyj.

The concept "P organisation" was developed to test how postmodern attitudes and values existed in the three organisations. The term P organisation

consists of three subconcepts: postmodern organisation, postmodern employee, and the new deal at work. Postmodern organisations are characterized by team-based organizing, minimal hierarchies, computer-aided technology and global networks, and project-based (rather than career-oriented) jobs (Eisenberg & Goodall 1997). The Postmodern organisation values creativity, innovativeness, and individualism (Lehtonen 2000a; Andiopoulos & Gotsi 2002). The Postmodern employee was seen as a representative of generation X. However, it was emphasized that when it came to defining generation X, it is values and attitudes, not age, that define its members. It was for this reason the concept postmodern employee was adopted. Postmodern employees can be defined in the following way:

- they value independence and individualism (Kinnaird 2002)
- they want to develop their labour-market-value (Cappelli 1999)
- they tolerate insecurity and constant change (Byrne 2001)
- they are committed to their work instead of to the organisation (Faber 2001; Cappelli 1999)
- they are technology-driven (Kinnaird 2002)
- they value leisure time over work (Faber 2001)
- they do not value authority or hierarchy (Faber 2001)
- they value a relaxed atmosphere and fun at work (Sellers 2002; Kinnaird 2002)
- they emphasize individualism, sociability, motivation, self-development, ambition, and they are comfort-loving

The new deal at work is a psychological contract between an employee and an employer. The psychological contract means unstated promises between the two parties (Rousseau 1989, 2001). The new deal at work emphasizes the changed expectations that subsist between an employer and an employee. Organisations do not offer jobs for life. Employees are not committed to organisations, but they offer and develop their skills. Organisations offer high pay, rewards for accomplishments and offer a job as long as the employees' skills are needed. Employees offer their knowledge, skills and competence, they are willing to work long hours and tolerate insecurity and change, and are constantly developing their market-value. Employees work for organisations as long as they serve their own needs. (Cappelli 1999; Byrne 2001.) The features of the P organisation is presented in figure 1.

P-ORGANISATION		
POSTMODERN ORGANISATION  - low-hierarchy - information technology - project-work, teams - creativity, innovativeness - importance of client relationships - constant change, uncertainty	THE NEW DEAL AT WORK  Organisations offer high pay, rewards for accomplishment and provide a job as long as the employee's skills are needed.  Employees offer their skills, they are responsible for their work, they tolerate uncertainty and develop their market-value and skills. Employees work for the organisation as long as it serves their own needs.	POSTMODERN EMPLOYEE  - individualism - flexibility - uncommitment - toleration of uncertainty - self-development - responsibility - values leisure-time and fun at work - technology-driven - no respect for authority or hierarchy

FIGURE 1 The P organisation and related subconcepts

Case Three P tested how the concept P organisation suited the companies studied. 200 employees from these organisations answered the questionnaire. The response rate was 77 percent. The results were analyzed using quantitative methods, such as correlations, and the sum variable, Kruskal-Wallis, and Mann-Whitney tests.

### Results and discussion

Case TITU showed that communication gaps were experienced in a very different way among the employees. Some felt great gaps but others felt no gaps at all. Those who felt great gaps were defined as "the critical group". They felt gaps especially with information concerning strategy, vision and mission, information about other employees and projects and they were dissatisfied with their communication with the management. The other group was defined as "the satisfied group". They were satisfied with the level of communication and felt no gaps at all.

The values perceived by these two groups differed, too. The satisfied group valued self-development, self-esteem, individualism, and they were very ambitious. The critical group valued organisational development, utility, solidarity, and they were eager to influence and participate in organisational decision-making and development. It seemed as if those in the satisfied group were interested in their own work and development and therefore they were not so

committed to the organisation. They were not interested in participating in decision-making or organisational development. On the contrary, the critical group was very interested in influencing and participating in strategic decisions. They wanted to take more responsibility in the organisation; they valued democracy and equality, and wanted to belong to the community.

The values of the two groups can be seen as dichotomies in table 1.

TABLE 1 The values of the satisfied group and the critical group

<b>The satisfied group</b>	<b>The critical group</b>
Self-development	Organisational development
Individualism	Solidarity, the feeling of belonging
Commitment to one's own work and career, not to the organisation	Commitment to the organisation
Ambition	Utility
Responsibility for one's own work and development	Responsibility for the community
The new deal at work	The old deal at work concerning commitment
Interested in information concerning one's own work and project	Interested in information concerning strategy and the whole organisation
Communication serves self-development	Communication serves community

The satisfied group can be seen to represent postmodern values. Satisfaction with communication satisfaction was related to indifference concerning organisational information. The new deal at work had taken place; the employees' overriding concern was to develop their own labour-market value. Communication was used to serve self-development.

Case Three P tested to what extent the postmodern values of the satisfied group would be seen in a larger sample. The concept of the P organisation fitted the studied organisations well. The three organisations could be defined as postmodern organisations, the employees were mainly postmodern, and the features of the new deal at work were found.

The organisations were based on projects and teamwork and made extensive use of information technology. Client-relationships were emphasized, creativity and innovativeness were valued and work was experienced as challenging. Diversity was valued, too. These features of the postmodern organisation were supported by the study. However, international connections, encouragement of new ideas and conversational leadership were less clearly seen. In these domains, the respondents neither agreed or disagreed with the statements presented in the questionnaire.

The employees could mainly be defined as postmodern. However, some employees experienced working life in a more traditional way. Employees who were most postmodern, valued flexible work-times, having fun with colleagues, and a relaxed atmosphere. They did not respect formal titles or work place hierarchies and they preferred to take responsibility for their own work without supervision. They were technology-driven, they emphasized the experience of achievements at work and saw self-development as a very important factor.



Compared to the less postmodern employees, the more postmodern employees did not want as much participation in organisational development or decision-making. In addition, when compared to the less postmodern employees, they valued leisure-time more, they saw themselves as individuals, and wanted to work for more organisations.

The features of the new deal at work were also found. The respondents felt that the organisation expected them to work long hours if necessary and expected them to tolerate uncertainty and constant change. The employees expected the organisation to reward them for their accomplishments. They did not believe that the organisation should be concerned about their private life. The respondents also felt that the organisation expected them to develop themselves continuously and to take more responsibility for their work. However, some features of the new deal were not so evident in these organisations. However, statistical differences were found when employees with high scores on features concerning the new deal at work were compared with those with lower scores. High scoring employees relied less on the continuance of employment and expected fewer opportunities for training paid by the employer. They would be working for the organisation for as long as it served their own self-development and they were more willing to leave their present organisation for career development.

The results of the empirical studies (Case TITU and Case Three P) lent support to the employee image presented in the postmodern literature. This image of the employee was seen in the following respects:

- 1) The employee does not believe in dialogue and is not interested in organisational development or influencing decision-making. The employee wants to take responsibility for his or her own work and development.
- 2) The employee values diversity and is critical.
- 3) The employee expects the organisation to offer experiences of achievement and enjoyment.
- 4) The employee may be individualistic, narcissistic, and indifferent to the organisation.
- 5) Self-development is seen as vitally important. Organisations are expected to offer possibilities for self-development. Developing the organisation is not interesting unless it serves the employee's own learning.
- 6) Traditional commitment does not serve the interests of either employee or the employer. Motivation rises from challenging work and continuous learning.
- 7) Life is fragmented into series of projects where commitment has no place. Flexibility and tolerance of uncertainty are needed.
- 8) Employees' skills and knowledge define their market-value. The value of an employee is dependant on the market situation.
- 9) Diversity is an asset but compromises are not. Criticism if levelled at the traditional ways of thinking and operating.

The above image is very different from the image constructed by the professional literature of public relations and internal communication. In this image the employee is seen as an active and equal part of an open dialogue and symmetrical communication (see Grunig 1992). By contrast, in the new deal at work,

employees are seen as commodity that can be replaced when new skills are needed. It is not employees themselves who are important to the organisation but their skills. In this climate it is difficult to practice open communication and equal dialogue by symmetrical communication. The win-win situation does not necessarily exist. Compromise or consensus do not directly lead to success. In fact, diversity and different opinions can be an asset to the organisation. In the image presented in the professional literature of public relations and internal communication, the employee is seen as a valuable asset who has to be committed to the organisation and to whom commitment will lead to satisfaction at work and efficiency (Nicoll 1993; Åberg 1996; Juholin 1999a; Hämäläinen & Maula 2004). The concept of commitment needs to be re-evaluated in the post-modern society. The new deal at work does not support the ideas of commitment. When the employer is not committed to the employee, it is not reasonable to expect the employee to commit to the organisation. For the organisation it is also important to find the skills needed in present-day markets. For this reason, in a competitive situation, a certain amount of employee change can be vital for the organisation. In the internal communication literature it is also suggested that it is important for the employee to learn "the ways of working" in a specific company (see, for example, Åberg 1996). This can hinder innovativeness and new ideas by new employees. Also, it is assumed that employees are interested in organisational information and need arenas to participate in decision-making and organisational development (see, for example, Hämäläinen & Maula 2004). Postmodern attitudes of indifference and narcissism question that belief. In the present study Case TITU and Case Three P showed that postmodern employees were not interested in organisational information or development.

This research suggests ten theses that challenge internal public relations and internal communications.

- 1) *Equal dialogue is an ideal which is hindered by attitudes of indifference and individualism.*

Consensus has to be replaced by the freedom to dissent. Diversity and conflicting opinions serve renewal better than compromise. Instead of equal dialogue and the ideal of symmetrical communication indifference, narcissism and individualism are becoming the norm.

- 2) *PR is political and builds power-relations in organisation.*

Influencing the organisation occurs in different networks of internal and external relationships. The employer-employee relationship is being replaced by the customer-supplier relationship, breaking the traditional lines of internal and external relations. Influencing the organisation serves the employee's own interests, not the organisation's. Belief in traditional democratic decision-making is thus diminished.

- 3) *Customer focus should be emphasized in internal communication.*

The customer's role has become more important and should have an impact on internal communication practices. Instead of the organisation's goals, the customer's needs should direct the tasks and goals of internal communication. The customer should be seen as an internal not external operator. Therefore, interaction between customers and employees should be emphasized. The goal is to give the customer a better experience of the organisation's brand.

- 4) *A new era in internal PR means marketing the organisation by emphasizing job satisfaction and enjoyment.*

In this era the enjoyableness of work is emphasized. The organisation has to market itself to employees to obtain the skills needed in the current market situation. The organisation has to offer experiences and great feelings. Internal marketing is seen as important. From the perspective of internal public relations, the employee's role is changing from one of being a member of the workplace community to being an internal customer. The employer thus becomes a supplier of different services that create value for the employee. The basic assumptions of asymmetrical and symmetrical communication are no longer valid. Societal and cultural changes should be reflected in public relations models.

- 5) *Internal communication and internal PR should seek to establish open skill-markets.*

The competition for knowledge and skills is growing. Internal communication and internal PR should establish open skill-markets both in and outside the company to fully utilize every employee's potential. Employees want to develop themselves by responding to new challenges, thereby maintaining their high labour-market value. For the organisation, this means a certain amount of employee change and utilization of present knowledge within the organisation.

- 6) *The goal of commitment has to be rejected.*

Commitment does not serve the employer or the employee in the same way it used to. The employee's life is fragmented into series of projects, where commitment to one organisation or job does not support self-development or the maintenance of one's market value. Commitment to the organisation is thus replaced by commitment to self-development which in turn is based on a challenging job, self- and peer-control and a customer-supplier relationship. Constantly changing organisations do not support mutual loyalty and commitment.

- 7) *The concept of communication satisfaction should be used critically.*

Satisfaction with existing communication can be a warning-signal. Satisfaction may be related to indifference, not actual satisfaction. Traditional communication gap research can lead to false conclusions. Furthermore, there is no clear evidence that satisfaction with communication is related to efficiency.

- 8) *The goals of internal communication and internal PR should be problem-based.*

When defining the goals of internal communication and internal PR, the perspective should be problem- and process-based. Problem-based thinking arises from the needs of the organisation and the customer; for example, better customer service or better utilization of knowledge capital.

- 9) *In acquainting new employees with the organisation, quick learning of "the ways we do business around here" should not be encouraged.*

Former routines should be re-evaluated critically. It is not necessarily best for the organisation to have new employees learning old routines. More important is to encourage creative thinking and innovativeness.

- 10) *The goal of shared values and common culture has to be rejected.*

A weak organisational culture and conflicting values can lead to innovativeness. PR practitioners should create arenas for interaction where diversity is encouraged. Constant institutional change does not support static values as a result. Organisational values serve more as tools for marketing communication.

## LÄHTEET

- Adams, J. 1965. Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Eds.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, NY: Academic Press, 267-299.
- Ahokas, I. & Kaivo-oja J. 2004. *The Knowledge Society in Finland. Current Situation and Future Trends*. European Foundation for Living Conditions, Working Conditions and Industrial Relations. Dublin.
- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki: Työministeriö.
- Alesse, B. 1982. Information Discrepancy as a Predictor of Organizational Satisfaction. Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association (Boston, MA, May 2-5, 1982).
- Allen, M. & Brady, R. 1997. Total quality management, organizational commitment, perceived organizational support, and intraorganizational communication. *Management Communication Quarterly* Vol. 10 (3), 316-342.
- Allen, N. & Meyer, J. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Porvoo Helsinki Juva: WSOY.
- Andriopoulos, C. & Gotsi, M. 2002. Lessons from a creative culture. *Design Management Journal* Spring 2002, 57-63.
- Appelbaum, S., Hébert, D. & Leroux, S. 1999. Empowerment: power, culture and leadership - a strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today* Vol. 11 (7), 233-254.
- Appelbaum, S. & Honeggar, K. 1998. Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular - an examination of organizational factors, managerial behaviours, job design and structural power. *Empowerment in Organizations* Vol. 6 (2), 29-50.
- Aula, P. 1996. *Nonlinear Dynamics in Human Behaviour. Studies of Nonlinear Phenomena in Life Sciences* Vol. 5, 191-206.
- Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-kirjat.
- Aula, P. 2000. Dynaaminen duo. Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot, näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-Kirjat, 27-49.
- Bannister, D. & Mair, J. 1968. *The evaluation of personal constructs*. London: Academic Press.
- Barnes, B. & Morris, D. 2000. Revising quality awareness through internal marketing: an exploratory study among French and English medium-sized enterprises. *Total Quality Management* Vol. 11 (4/5&6), 473-483.
- Battistelli, F. 1997. Peacekeeping and the Postmodern Soldier. *Armed Forces & Society* 23 (3), 467-484.

- Bauman, Z. 1995. *Life in Fragments. Essays in Postmodern Morality*. Oxford: Blackwell.
- Beairsto, B. 1997. *Leadership in the Quest for Adhocracy: New Directions for a Postmodern World*. Acta Universitatis Tamperensis. Ser A vol. 535. Tampere: University of Tampere.
- Bell, D. 1973. *The Coming of Post-industrial Society: a Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.
- Berry, L. 1981. The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking* Vol. 3, March, 25-28.
- Biggs, M. 2000. Tomorrow's Workforce. *CTO FirstMover* September 18, 59-61.
- Blau, P. & Scott, R. 1962. *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler.
- Bohe, D. & Dennehy R. 1993. *Managing in the Postmodern World: America's Revolution Against Exploitation*. Dubuque, IO: Kendall-Hunt Press.
- Bolman, L. G., & Deal, T. 1984. *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borgmann, A. 1992. *Crossing the Postmodern Divide*. Chicago: University of Chicago Press.
- Borgmann, A. 2000. Society in the Postmodern Era. *The Washington Quarterly* 23 (1), 189-200.
- Botan, C. & Taylor, M. 2004. Public relations: State of the field. *Journal of communication* 54 (4), 645-661.
- Brown, R., Lemaster, L. & Swisher, S. 2001. Training the Correctional Work Force of Today and Tomorrow. *Corrections Today*, June 2001, 120-121.
- Burbules, N. & Rice, S. 1991. Dialogue Across Differences: Continuing the Conversation. *Harvard Educational Review* 61 (4), 393-416.
- Byrne, R. 2001. Employees: capital of commodity? *The Learning Organization* Vol. 8 (1), 44-50.
- Calás, M. & Smircich, L. 1999. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review* Vol. 24 (4), 649-671.
- Cappelli, P. 1997. *Change at Work*. New York: Oxford University Press.
- Cappelli, P. 1999. *The New Deal at Work. Managing the Market-Driven Workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Castells, M. 2000. Information technology and global capitalism. In W. Hutton & A. Giddens (Eds.) *On the Edge: Living with Global Capitalism*. London: Jonathan Cape.
- Castells, M. & Himanen, P. 2001. *The Finnish model of the Information Society*. Sitra Reports Series 17. Vantaa: Sitra.
- Cheney, G. 2000. Thinking Differently About Organizational Communication. Why, How, and Where? *Management Communication Quarterly* Vol. 14 (1), 132-141.
- Cheung, C. 2000. Commitment to the organization in exchange for support from the organization. *Social Behaviour and Personality* 28 (2), 125-140.
- Clampitt, P. & Downs, C. 1993. Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication* 30, 5-28.

- Clegg, S. 1991. *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. London: Sage Publications.
- Cooper, C. 1998. The changing psychological contract at work. *Work and Stress* 12 (2), 97-100.
- Cooper, C. 1999. The changing psychological contract at work. *European Business Journal* 11 (3), 115-118.
- Costa, P., McRae, R. & Holland, J. 1984. Personality and vocational interest in an adult sample. *Journal of Applied Psychology* 69, 390-400.
- Cova, B. 1996. What Postmodernism Means to Marketing Managers? *European Management Journal* 14 (5), 494-499.
- Crino, M. & White, M. 1981. Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Reports* 49, 831-838.
- Daly, F., Teague, P. & Kitchen, P. 2003. Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 8 (3), 153-162.
- DeCotiis, T. & Summers, T. 1987. A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations* 40 (7), 445-470.
- Deetz, S. 2001. Conceptual foundations. In F. Jablin & L. Putnam (Eds.) *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 3-46.
- Denham Lincoln, N., Travers, C. Ackers, P. & Wilkinson, A. 2002. The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept. *International Journal of Management Reviews* Vol. 4 (3), 271-290.
- Downs, C. & Hazen, M. 1977. A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication* 14, 63-73.
- Dozier, D., Grunig, L. & Grunig, J. 1995. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah (NJ): Erlbaum.
- Drucker, P. 1993. *Post-capitalist society*. New York: HarperCollins.
- Eisenberg, E. & Goodall, H. 1997. *Organizational communication*. Boston: St. Martin's Press.
- Faber, B. 2001. Gen/Ethics? Organizational Ethics and Student and Instructor Conflicts in Workplace Training. *Technical Communication Quarterly* Vol. 10 (3), 291-318.
- Filander, K. 2000. *Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Finegan, J. 1994. The impact of personal values on judgments of ethical behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics* 13, 747-755.
- Fiske, J. 1992. *Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen*. Tampere: Vastapaino.
- Foreman, S. 1997. IC and the healthy organisation. In E. Scholes (Ed.) *Handbook of Internal Communication*. Aldershot: Gower.
- Fransella, F. & Bannister, D. 1977. *A Manual for Repertory Grid Technique*. London: Academic Press.

- Galbraith, J. 1973. *Designing complex organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Gannon, A. 1994. Project management: an approach to accomplishing things. *Records Management Quarterly* Vol. 28 (3), 3-13.
- Garratt, B. 2000. *The Twelve Organisational Capabilities*. London: Harper-Collins.
- Garrick, J. & Clegg, S. 2001. Stressed-out Knowledge Workers in Performative Times: A Postmodern Take on Project-based Learning. *Management Learning* Vol. 32 (1), 119-134.
- Giddens, A. 1996. *The Consequences of Modernity*. (6<sup>th</sup> Ed.) Stanford, CA.: Stanford University Press.
- Goldhaber, G. & Krivonos, P. 1977. The ICA Communication Audit: Process, Status and Critique. *The Journal of Business Communication* 15 (1), 41-56.
- Goldhaber, G., Wio, O. & Yates, M. 1980. Organizational Communication Research: Time for Reflection? In D. Nimmo (Eds.) *Communication Yearbook 4*. International Communication Association. New Brunswick and London: TransactionBooks, 83-97.
- Goris, J., Pettit J. & Vaught, B. 2002. Organizational Communication: Is it a Moderator of the Relationship between Job Congruence and Job Performance/Satisfaction? *International Journal of Management* Vol. 19 (4), 664-672.
- Greenbaum, H., Clampitt, P. & Willihnganz, S. 1988. Organizational Communication: An Examination of Four Instruments. In P. Feingold (Eds.) *Management Communication Quarterly* Vol. 2 (2). Newbury Park: Sage Publications.
- Gregson, T. 1990. Communication Satisfaction: A Path Analytic Study of Accountants Affiliated with CPA Firms. *Behavioral Research in Accounting* Vol. 2, 32-49.
- Grimshaw, D., Ward, K., Rubery, J. & Beynon, H. 2001. Organisations and the Transformation of the Internal Labour Market. *Work, Employment & Society* Vol. 15 (1), 25-54.
- Gross, D. & Scott, S. 1990. Proceeding with Caution. *Time* 16 July 1990 Vol. 136 (3), 56-62.
- Grunig, J. & Hunt, T. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. (Ed.) 1992. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale (NJ): Erlbaum.
- Grunig, J. 1993. Implications of Public Relations for Other Domains of Communication. *Journal of Communication* Vol. 43 (3), 164-173.
- Grunig, J. & Grunig, L. 2002. Implications of the IABC excellence study for PR education. *Journal of Communication Management* Vol. 7 (1), 34-42.
- Grönroos, C. 1983. *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. 1985. Internal Marketing - Theory and Practice. In Bloch, T.M., Upah, G.D. & Zeithaml, V.A. (Eds.) *Services Marketing in a Changing Environment*. Chicago: American Marketing Association.

- Grönroos, C. 1990. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Jyväskylä: Weilin + Göös.
- Gummeson, E. 1987. Using internal marketing to develop a new culture. The case of Ericsson quality. *Journal of Business and Industrial Marketing* Vol. 2 (3), 23-28.
- Guth, W. & Tagiuri, R. 1965. Personal values and corporate strategies. *Harvard Business Review* 43, 123-132.
- Gutman, J. 1982. A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing* Vol. 46 Spring, 60-72.
- Gutman, J. & Reynolds, T. 1988. Laddering theory, method, analysis and interpretation. *Journal of Advertising Research* February/March, 11-31.
- Hackney, R. & Pilley, J. 2002. Organisational mission statements: A postmodernist perspective on the management of the IS/IT function. *Information Resources Management Journal* Vol. 15 (1), 28-38.
- Hamel, G. 2001. *Vallankumouksen kärjessä*. Suomentanut Ritva Liljamo. Porvoo: Wsoy.
- Hanson, V. D. 2003. Loyalty, How Quaint. The timeless importance of an old quality. *National Review* November 24, 27-30.
- Hardy, C. & Leiba-O'Sullivan, S. 1998. The power behind empowerment: implications for research and practice. *Human Relations* Vol. 51 (4), 451-483.
- Harris, T. 1992. Toward effective employee involvement: an analysis of parallel and self-managing teams. *Journal of Allied Business Research* Vol. 9 (1), 25-33.
- Hassan, I. 1987. *The Postmodern Turn. Essays in Postmodern Theory and Culture*. Columbus, O.: Ohio State University Press.
- Hassard, J. 1993. Postmodernism and organizational analysis: An overview. In J. Hassard & M. Parker (Eds.) *Postmodernism and organizations*. London: Sage Publications, 1-23.
- Hatch, M. 1997. *Organizational theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hearn, J. 2004. Paradoxes of information, society and workplaces. In J. Hearn & T. Heiskanen (Eds.) *Information society and the workplace: places, boundaries and agency*. London: Routledge, x-xvi.
- Heikkilä, T. 1998. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Hieronimus, F., Schaefer, K. & Schröder, J. 2005. Using branding to attract talent. [WWW-dokumentti]. *The McKinsey Quarterly*, 2005 (3) <<http://www.mckinseyquarterly.com/>>. (Viitattu 9.9.2005).
- Hill, F. & Huq, R. 2004. Employee Empowerment: Conceptualizations, Aims and Outcomes. *Total Quality Management* Vol. 15 (8), 1025-1041.
- Hirschhorn, L. 1997. *Reworking Authority: Leading and Following in the Postmodern Organization*. Cambridge: The MIT Press.
- Hogg, C. 1996. Selling your soul. *Human Resources* Vol. 96 (25), 88-90.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 1997. *Tilastolliset menetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Holtzhausen, D. 2000. Postmodern Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research* 12 (1), 93-114.



- Holtzhausen, D. & Voto, R. 2002. Resistance From the Margins: The Postmodern Public Relations Practitioner as Organizational Activist. *Journal of Public Relations Research* 14 (1), 57-84.
- Holtzhausen, D., Petersen, B. & Tindall, N. 2003. Exploding the Myth of the Symmetrical/Asymmetrical Dichotomy: Public Relations Models in the New South Africa. *Journal of Public Relations Research* Vol. 15 (4), 305-341.
- Honold, L. 1997. A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations* Vol. 5 (4), 202-212.
- Hosking & Morley. 1991. *A Social Psychology of Organizing: People, Processes and Contexts*. New York : Harvester Wheatsheaf.
- HR Executive Review. 1997. *Implementing the New Employment Compact*. New York: Conference Board.
- Huhtala, H. M. J. 2004. *The emancipated worker? A foucauldian study of power, subjectivity and organising in the information age*. Helsinki: Finnish Society of Sciences and Letters.
- Huhtala, M. 1998. *Viestintävajeet organisaatioissa. Tapaustutkimus kolmessa yrityksessä*. Helsingin yliopisto. Viestinnän pro gradu -tutkielma.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. *Strategiaviestintä*. Keuruu: Inforviestintä Oy.
- Inglehart, R. 2000. Globalization and Postmodern Values. *The Washington Quarterly* Vol. 23 (1), 215-228.
- James, L. R., James, L. A. & Ashe, D. 1990. The meaning of organizations: The role of cognitions and values. Teoksessa Shneider, B. (ed.), *Organizational climate and culture*, 40-84. San Francisco: Jossey-Bass.
- Joensuu, S. 2001. *Viestintävajeet ja niihin liittyvät arvot postmodernissa organisaatioissa*. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Joensuu, S. 2004. *Työelämän uusi sopimus suomalaisissa IT-alan organisaatioissa - sisäinen viestintä murroksessa?* Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestinnän lisensiaatintyö.
- Johnson, G. & Scholes, K. 1999. *Exploring corporate strategy* (5<sup>th</sup> ed.). London: Prentice Hall Europe.
- Jokinen, R. & Kokkonen, T. 1997. Zygmund Baumanin haastattelu. *Aikalaiskeskustelun postmoderni luotain*. Niin & Näin 3/1997, 44-48.
- Juholin, E. 1999a. *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 1999b. *Paradise lost or Regained? The Meanings and Perceptions of Organisational Communication of 1990's in Finnish Work Organisations*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E., Malkavaara, H. & Tukiainen, T. 2002. *Yhteisön sisäinen viestintä. Yhteisöviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali*. [WWW-dokumentti]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto  
<[http://www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/artikkelit/sisainen\\_viestinta.html](http://www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/artikkelit/sisainen_viestinta.html)>. (Viitattu 2.12.2002).
- Karlöt, Bengt. 1996. *Strategia - suunnitelmasta toteutukseen* (2. painos). Suomentaja Maarit Tillman. Porvoo: WSOY.
- Kerzner, H. 1994. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.

- Kettunen, P. 2004. The Nordic Model and Consensual Competitiveness in Finland. In A-M Castrén, M. Lonkila & M. Peltonen (Eds.) *Between Sociology and History. Essays on microhistory, collective action, and nation-building*. Helsinki: Hakapaino Oy, 289-309.
- Kickul, J. 2001. Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business. *Journal of Small Business Management* 39 (4), 320-335.
- Kinnaird, L. Economy Class Syndrome and Other Lessons from Postmodern Society. *Creative Nursing* 2002, Vol. 8 (1), 12-13.
- Kivimäki, R. 2004. In search of boundaries: changing boundaries in and through teleworking. In J. Hearn & T. Heiskanen (Eds.) *Information society and the workplace: places, boundaries and agency*. London: Routledge, 178-190.
- Kolehmainen, S. 2004. The dynamics of control and commitment in IT firms. In J. Hearn & T. Heiskanen (Eds.) *Information society and the workplace: places, boundaries and agency*. London: Routledge, 83-102.
- Korvajärvi, P., Järvinen, R. & Kinnunen, M. 1990. Muutokset kiireen keskellä. Sarja T 7. Tampere: Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus.
- Kosonen, P. 1998. Pohjoismaiset mallit murroksessa. Tampere: Vastapaino.
- Kreps, G. 1990. *Organizational communication: theory and practice*. 2. painos. 94. White Plains, N.Y.: Longman.
- Kumar, K. 1995. *From Post-industrial to Postmodern Society: New Theories of the Contemporary World*. Oxford: Blackwell.
- Laaksonen, P. 1994. *Consumer Involvement. Concept and Research*. London: Routledge.
- Laaksonen, P. & Leminen, A. 1996. Oluen merkitysmailma: kvalitatiivinen analyysi olutmerkkien mielikuvista. Vaasan yliopiston julkaisuja 212.
- Larson, E., Gobeli, D. & Gray, C. 1991. Application of project management by small businesses to develop new products and services. *Journal of Small Business Management* Vol. 29 (2), 30-36.
- Lavikka, R. 2004. Fulfilment or slavery? The changing sense of self at work. In J. Hearn & T. Heiskanen (Eds.) *Information society and the workplace: places, boundaries and agency*. London: Routledge, 143-177.
- Ledingham, J. 2003. Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research* Vol. 15 (2), 181-198.
- Lehikoinen, A., Saarniaho, R. & Suikkanen, A. Oppimisella osallisuutta - vastauksia työn murrokseen. Sitran raportteja 29. Helsinki: Sitra.
- Lehtonen, J. 1998a. *Communicata: portfoliojulkaisu*. 62. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä.
- Lehtonen, J. 1998b. Yhteisöt ja julkisuus. Mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa U. Kivikuru & R. Kunelius (toim.) *Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön*. Juva: WSOY, 119-142.
- Lehtonen, J. 2000a. 2000-luvun haasteet. STiL:n vuosikirja 2000, 18-19.

- Lehtonen, J. 2000b. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Lokikirjat, 187-210.
- Lehtonen, J. 2002. Consequences of the new communication environment upon organizational communication and public relations (in Bulgarian). In M. Zlateva & T. Petev (Eds.) Public Relations and new Media. Sofia: Sofia University, 28-35.
- Lehtonen, J. 2003. Yhteisöviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali. [WWW-dokumentti]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto <<http://www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/>>. (Viitattu 1.10.2004).
- Lehtonen, J. 2004. Finland. In B. van Ruler & D. Verčić (Eds.) Public relations and communication management in Europe: a nation-by-nation introduction to public relations theory and practice. Berlin: Mouton de Gruyter, 107-119.
- Lester, S., Kickul, J. 2001. Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations. *Human Resource Planning* 24 (1), 10-21.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. & Solley, C. 1962. *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lowery, C.M., Beadles, N.A. 2nd, Krilowicz, T.J. 2002. Note on the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Psychological Reports* 91 (2), 607-617.
- Lucarelli-Dimmick, S., Bell, T., Burgiss, S. & Ragsdale, C. 2000. Relationship management: A new professional model. In J. Ledingham & S. Bruning (Eds.) *Public relations as relationship management: A relational approach to public relations*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 117-136.
- Lytard, J. 1985. *Tieto postmodernissa yhteiskunnassa*. Suomentaja Leevi Lehto. Tampere: Vastapaino.
- Macneil, I. 1985. Relational Contract: What We Do and Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Mannheim, K. 1959. The Problem of Generations. In K. Mannheim & P. Keckskemeti (Ed.) *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul, 276-320.
- Martin, B. & Martin, J. 2005. Building a Market-Oriented Organizational Environment: An Implementation Framework for Small Organizations. *Mid-American Journal of Business* Vol. 20 (2), 45-58.
- 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.
- McDonald, M. 1995. *Marketing Plans*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- McKie, D. 2001. Updating Public Relations: "New Science", Research Paradigms, and Uneven Developments. In R. Heath (Ed.) *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 75-91.

- Merten, K. & Nafroth, K. 2005. Zur Zukunft der PR. Nichts wird mehr sein, wie es einmal war. PRMagazin 2/2005, 49-56.
- Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto MOTV. Summamuuttuja. [WWW-dokumentti]. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto FSD, Tampereen yliopisto <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/summamuuttujat/summamuuttuja.html>>. (Viitattu 1.10.2004).
- Metsämuuronen, J. 2000. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Helsinki: Methelp.
- Meuse, K., Bergmann, T. & Lester, S. An Investigation Of The Relational Component Of The Psychological Contract Across Time, Generation, And Employment Status. *Journal of Management Issues* Vol. XIII (1), 102-118.
- Meyer, A. 1982. How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses to Environments. *Journal of Management Studies* 19, 45-61.
- Meyer, J. & Allen, N. 1984. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 69 August, 53-59.
- Meyer, J. & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- Miner, J. 1988. *Organizational behaviour: performance and productivity*. New York: Random House.
- Moisala, U.E. & Åberg, L. 1980. Organisaation viestinnän holistisen teorian kehittämisestä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1980 (4), 335-368.
- Moore, J. & Love, M. 2005. IT Professionals as Organizational Citizens. *Communications of the ACM* Vol. 48 (6), 88-94.
- Morgan, M. J. 2003. The Reconstruction of Culture, Citizenship, and Military Service. *Armed Forces & Society* Vol. 29 (3), 373-391.
- Morrison, E. & Robinson, S. 1997. When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review* 22 (1), 226-256.
- Motion, J. & Weaver, C. K. A Discourse Perspective for Critical Public Relations Research: Life Sciences Network and the Battle for Truth. *Journal of Public Relations Research* Vol.17 (1), 49-68.
- Mottaz, C. 1986. Gender differences in work satisfaction, work-related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. *Human Relations* 39, 359-378.
- Mörä, T. 2000. Konsensuksen taakka. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot, näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-Kirjat, 17-26.
- Nicoll, D. 1993. Corporate Value Statements and Employee Communications. *Management Decision* 31 (8), 34-40.
- 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.
- Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi. 2004. Suomi maailmantaloudessa - selvityksen loppuraportti. Valtioneuvoston kanslia.
- Oswald, L. 2003. Branding the American Family: A Strategic Study of the Culture, Composition, and Consumer Behaviour of Families in the New Millennium. *The Journal of Popular Culture* Vol. 37 (2), 309-335.
- Paul, R., Niehoff, B. & Turnley, W. 2000. Empowerment, expectations, and the psychological contract - managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics* 29, 471-485.
- Painter-Morland, M. 2002. Dealing with difference and dissensus within the tertiary environment. *South African Journal of Philosophy* Vol. 21 (2), 112-122.
- Pearson, R. 1989. A theory of public relations ethics. Unpublished doctoral dissertation, Ohio University. Artikkeleihin viitattu teoksessa: Botan, C. & Taylor, M. 2004. Public relations: state of the field. *Journal of communication* 54 (4), 653.
- Peltonen, M. 2000. Organisaatioon sitoutuminen ja sisäinen viestintä. Tutkimus organisaatioon heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden viestintäkäsityksistä. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Pennonen, A. 2005. Ammattina viihtyminen. *Anna-lehti* 32/2005, 30-31.
- Peters, L. & Fletcher, K. 2004. A Market-Based Approach to Understanding Communication and Teamworking: A Multi-Disciplinary Literature Review. *Academy of Marketing Science Review* Vol. 2004, 1-20.
- Peters, T. 1992. Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties. New York: Ballantine Books.
- Peters, T. 1997. *The Circle of Innovation. You Can't Shrink Your Way to Greatness*. New York, NY: Knopf.
- Pettit, J., Goris, J., & Vaught, B. 1997. An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication* 34 (1), 1-98.
- Piercy, N. & Morgan, N. 1991. Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning* 24 (April), 82-93.
- Proctor, T. & Doukakis, I. Change Management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 8 (4), 268-277.
- Pöysä, J. 2005. Suomeen syntyvät pian työnhakijan markkinat. *Kauppalehti* 28.9.2005, 8-9.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. 1993. The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resources management. *Journal of Marketing Management* Vol. 9 (3), 219-232.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. 2000. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *The Journal of Services Marketing* Vol. 14 (6), 449-478.
- Reich, R. 2001. *The Future of Success*. New York: A. Knopf.

- Return on Communication. 1996. Stockholm: The Swedish Public Relations Association.
- Ritchie, K. 1995. Marketing to Generation X. New York: Lexington.
- Robinson, S. & Morrison, E. 1995. Psychological Contracts and Organizational Citizenship Behaviour: The Effects of Unfulfilled Obligations. *Journal of Organizational Behaviour* 15, 245-259.
- Robinson, S. & Rousseau, D. 1994. Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behaviour* 15, 245-259.
- Rokeach, M. 1979. *Understanding Human Values*. New York: The Free Press.
- Roper, J. 2005. Symmetrical Communication: Excellent Public Relations or a Strategy for Hegemony? *Journal of Public Relations Research* Vol.17 (1), 69-87.
- Rossouw, G. 1994. Rational interaction for moral sensitivity: A postmodern approach to moral decision-making in business. *Journal of Business Ethics* Vol.13 (1), 11-21.
- Rousseau, D. 1989. Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2, 121-139.
- Rousseau, D. 2001. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, 511-541.
- Rousseau, D. & Greller, M. 1994. Human Resource Practices: Administrative Contract Makers. *Human Resource Management* 33, 385-401.
- Rust, R., Zahorik, A. & Keiningham, T. 1996. *Services Marketing*. Philadelphia: HarperCollins.
- Santos, S. & Cox, K. Workplace adjustment and intergenerational differences between matures, boomers, and xers. *Nursing Economics* Vol 18 (1), 7-14.
- Schein, E. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, D. E. 2004. Building an internal marketing management calculus. *Interactive Marketing* Oct-Dec 2004, 6 (2), 111-129.
- Scott, R. 1987. *Organizations: rational, natural and open systems*. (2<sup>nd</sup>. Edition.) New Jersey: Prentice-Hall.
- Sennett, R. 2002. *Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Jyväskylä: Gummerus.
- Shenhar, A. 2001. Contingent management in temporary, dynamic organizations: The comparative analysis of projects. *The Journal of high Technology Management Reserarch* 12 (2001), 239-271.
- Siegel, S. & Costellan, N. Jr. 1988. *Nonparametric Statistics the behavioral sciences*. (2<sup>nd</sup> Edition.) New York: McGraw-Hill.
- Siltala, J. 2004. *Työelämän huonontumisen lyhyt historia - Muutokset hyvinvointivaltion ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- Sims, D., Fineman, S., Gabriel, Y. 1993. *Organizing and organizations: an introduction*. London: Sage.
- Sims, R. 1994. Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract. *Human Resource Management* 33, 373-382.

- Sincoff, M., Goyer, R. & Goldhaber G. 1977. Communication Audit Critique: The Researcher's Perspective-Rebuttal to Sincoff/Goyer Critique of the ICA Audit. *The Journal of Business Communication* Vol. 15 (1), 57-64.
- Smythe, J. 1997. The changing role of internal communication in tomorrow's company. *Corporate communications: An International Journal* Vol. 2 (1).
- Smythe, J. 2004. Confused communications. *Personnel Today* Feb. 3, 2004, 27-28.
- Spitzer, R. & Swidler, M. 2003. Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications. *Employment Relations Today* 30 (1), 69-82.
- Steiner, C. 2001. How important is professionalism to corporate communication? *Corporate communications: An International Journal* Vol. 6 (3), 150-156.
- Suomen akatemian tiedote 29.6.2005. Akatemian hankkeessa tutkitaan nuorten perhesuhteita ja sosiaalisia verkostoja. [WWW-dokumentti]. <[http://www.aka.fi/modules/release/show\\_release.asp?Id=7D6B0D4838654783AEB24A93DFF887A2&groupid=AD9E5E55202F4F54B25AF27116889DEC&laytmp=akatemia2003-sisa](http://www.aka.fi/modules/release/show_release.asp?Id=7D6B0D4838654783AEB24A93DFF887A2&groupid=AD9E5E55202F4F54B25AF27116889DEC&laytmp=akatemia2003-sisa)>. (Viitattu 1.8.2005).
- Tata, J. 2000. Autonomous work teams: an examination of cultural and structural constraints. *Work study* Vol. 49 (5) 187-193.
- Terrén, E. 2002. Post-modern Attitudes: a challenge to democratic education. *European Journal of Education* Vol. 37 (2), 161-177.
- Theaker, A. 2001. *The Public Relations Handbook*. London: Routledge.
- Thompson, P. 1993. Postmodernism: Fatal distraction. In J. Hassard & M. Parker (Eds.) *Postmodernism and organizations*. London: Sage Publication.
- Thorne-Beckerman, A. 1999. Postmodern Organizational Analysis: An Alternative Framework for School Social Workers. *Social Work in Education* Vol. 21 (3), 177-189.
- Tiainen, T. 2004. Bounded or empowered by technology? In J. Hearn & T. Heiskanen (Eds.) *Information society and the workplace: places, boundaries and agency*. London: Routledge, 29-46.
- Tilev, K-M. 1994. *The Measurement of Organizational Culture Values and Evaluation of Internal Communication*. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.
- Toth, E. 2000. From personal influence to interpersonal influence: A model for relationship management. In J. Ledingham & S. Bruning (Eds.) *Public relations as relationship management: A relational approach to public relations*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 205-219.
- Toth, E. & Pavlik, J. 2000. Public Relations Values in the New Millennium. *Journal of Public Relations Research* 12 (1), 1-2.
- Toulmin, S. 1990. *Cosmopolis: The hidden agenda of modernity*. New York: Free Press.
- 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.
- Tucker, M., Meyer, G. & Westerman, J. 1996. Organizational communication: development of internal strategic competitive advantage. *The Journal of Business Communication* 33 (1), 51-70.

- Tulgan, B. 1997. *The manager's guide to generation X*. Amherst: HRD Press.
- UNESCO. 1999. *Lifelong Learning and Training: A Bridge to the Future*, Main Working Document. Paris: UNESCO.
- Valette-Florence, P & Rapacchi, B. 1991. Improvements in means-end chain analysis. Using graph theory and correspondence analysis. *Journal of Advertising Research* 31, 30-44.
- Van Ruler, B. & Vercic, D. 2002. *The Bled Manifesto on Public Relations*. Bled-Com 2002, the 9<sup>th</sup> International Public Relations Research Symposium, 4-7 July 2002, Bled, Slovenia. Ljubljana: Pristop.
- Voss, M., Keller, S., Ellinger, A. & Ozment, J. 2004. Differentiating the Suppliers of Job Products to Union and Non-Union Frontline Distribution Center Employees. *Transportation Journal* 2004 (Spring), 37-58.
- Weber, M. 1964. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Webster, F. 2002. *Theories of the Information Society*. 2<sup>nd</sup> edition. London: Routledge.
- Wellins, R., Byham, W. & Wilson, J. 1991. *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity and Participation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whyte, W. 1956. *The Organization Man*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Wiio, O. A. 1978. *Contingencies and Organizational Communication*. Studies in Organization and Organizational Communication. Helsinki: The Helsinki School of Economics.
- Williams, S. & Shiaw, W. T. 1999. Mood and organizational citizenship behaviour: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behaviour intentions. *Journal of Psychology* 133 (6), 656-668.
- Worrall, L. & Cooper, C. 1997. *Quality of Working Life 1997 Survey*. London: Institute of Management.
- Worrall, L. & Cooper, C. 1998. *Quality of Working Life 1998 Survey of Manager's Changing Experiences*. London: Institute of Management.
- Zorn, T. 2002. Converging within Divergence: Overcoming the Disciplinary Fragmentation in Business Communication, Organizational Communication, and Public Relations. *Business Communication Quarterly* Vol. 65 (2), 44-54.
- Åberg, L. 1986. *Information Seeking Structures in Work Organizations. Structural Parameters, Measurement Techniques and Empirical Results for Eighteen Finnish Work Organizations*. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.
- Åberg, L. 1996. *Viestintä - tuloksen tekijä*. (7. painos) Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 1997. *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä Oy.



**LIITE 1**

Tapaus TTIU:n viestintävajetutkimuksen kyselylomake

**KANAVA- JA TIETOVAJEKARTOITUS**

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

Kiitos osallistumisestasi, mielipiteesi on arvokas!

Sanna Joensuu

Nimi \_\_\_\_\_

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

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

Titun johtoryhmän päätökset

vähän 1 2 3 4 5 paljon

Titun vetäjäryhmän kokousten sisällöt ja päätökset

vähän 1 2 3 4 5 paljon

oman työn

- suunnittelu vähän 1 2 3 4 5 paljon
- ohjaus vähän 1 2 3 4 5 paljon
- palaute/arviointi vähän 1 2 3 4 5 paljon

projektin, jossa toimin

- sisältö vähän 1 2 3 4 5 paljon
- eteneminen vähän 1 2 3 4 5 paljon
- palaute/arviointi vähän 1 2 3 4 5 paljon

muiden projektien

- sisältö vähän 1 2 3 4 5 paljon
- eteneminen vähän 1 2 3 4 5 paljon
- toteuttajat vähän 1 2 3 4 5 paljon

Titun resurssit

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

Titua koskevat yleiset suunnitelmat, jotka on tehty Titussa

vähän 1 2 3 4 5 paljon

Titua koskevat strategiset asiat

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

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

vähän 1 2 3 4 5 paljon

titulaisille järjestetty vapaa-ajan toiminta

vähän 1 2 3 4 5 paljon

jostakin muusta, mistä \_\_\_\_\_

vähän 1 2 3 4 5 paljon

### **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) titulaistille järjestetty vapaa-ajan toiminta

vähän 1 2 3 4 5 paljon

k) jostakin muusta mistä \_\_\_\_\_

vähän 1 2 3 4 5 paljon

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

a) henkilöstökokous vähän 1 2 3 4 5 paljon

b) ilmoitustaulu vähän 1 2 3 4 5 paljon

c) Titun oma sähköpostilista vähän 1 2 3 4 5 paljon

d) Notes keskusteluryhmä vähän 1 2 3 4 5 paljon

e) Titun www-sivut vähän 1 2 3 4 5 paljon

f) oma vetäjä vähän 1 2 3 4 5 paljon

g) oma projektipäällikkö vähän 1 2 3 4 5 paljon

f) johtaja vähän 1 2 3 4 5 paljon

i) työtoverit vähän 1 2 3 4 5 paljon

j) oman projektin kokoukset vähän 1 2 3 4 5 paljon

k) TITU Online vähän 1 2 3 4 5 paljon

l) huhut vähän 1 2 3 4 5 paljon

m) jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_ vähän 1 2 3 4 5 paljon

**2. 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

**3. Kuinka tyytyväinen olet tiedonkulkuun**

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

**4. Vapaa sana - haluatko sanoa jotakin tiedotukseen liittyvistä asioista?**

---

---

---

---

## LIITE 2

### Tapaus kolme P:n WWW-kyselylomake

Huom. kysely suoritettiin internetissä, joten lomake muotoiltiin html-muotoon. Jokainen kysymyspatteristo näytettiin omalla sivullaan. Lisäksi jokaiselle vastaajalle lähetettiin henkilökohtainen sähköpostikutsu vastata kyselyyn.

### KYSELY

Hei!

Yritys x osallistuu työyhteisön kehittämistä koskevaan väitöskirjatutkimukseen. Kyselyn avulla halutaan koota työhön ja työyhteisöön liittyviä ajatuksiasi ja mielipiteitäsi. Tutkimus palvelee X:n kehittämistä ja on myös osa allekirjoittaneen väitöskirjatutkimusta. Yritys X:n puolesta yhteyshenkilönä toimii N.N.

Vastauksesi on tärkeä. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 10 minuuttia. Kyselyvastauksia käsittelee ainoastaan allekirjoittanut, **vastauksesi on siis luottamuksellinen**. Vastaathan kyselyyn x.x.xxxx mennessä.

Kiitos osallistumisestasi, mielipiteesi on arvokas!

Sanna Joensuu

Organisaatio: \_\_\_\_\_

Yksikkö: \_\_\_\_\_

Sukupuoli, valitse a) Mies b) Nainen

Ikä, valitse a) 20-35 v. b) 36-45 v. c) 46-55 v. d) yli 50 v.

Asema, valitse a) Ylin johto b) keskijohto c) asiantuntija d) muu

Kauanko olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossa?

a) alle vuoden b) 1-5 vuotta c) 6-10 vuotta d) yli 10 vuotta

Seuraavat kysymykset liittyvät työpaikkaasi. Vastaa niihin näkemyksesi mukaan. Oletko samaa vai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa? Ympyröi vaihtoehto, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi kun 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

1. Työpaikallani ei juurikaan hyödynnetä informaatioteknologiaa.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
2. Työpaikallani tehdään töitä tiimeissä.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
3. Työpaikallani ei tehdä paljon projektityötä.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
4. Työskentelemässäni organisaatiossa toiminta on kansainvälistä.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
5. Asiakassuhteisiin panostetaan työskentelemässäni organisaatiossa.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
6. Työpaikallani arvostetaan luovuutta ja innovatiivisuutta.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
7. Olen itse vastuussa työni suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
8. Työpaikallani johtajat tekevät päätökset itsenäisesti keskustelematta alaistensa kanssa.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
9. Työpaikallani kannustetaan kokeilemaan uusia ideoita epäonnistumisia pelkäämättä.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
10. Kohtaan työssäni usein uusia ja haastavia tehtäviä.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
11. Erilaisuutta ei arvosteta työpaikallani.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä

Seuraavat kysymykset liittyvät sinuun työntekijänä. Oletko samaa vai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa? Ympyröi vaihtoehto, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi kun 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

1. Haluan työskennellä samassa organisaatiossa mahdollisimman kauan.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
2. Koen yleensä itseni enemmän ryhmän jäseneksi kuin yksilöksi.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
3. Arvostan enemmän vapaa-aikaa kuin suurta palkkaa.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
4. Minulle sopii hyvin kellokortin käyttäminen ja perinteinen 8-16 työaika.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
5. Minulle on tärkeää, että työkavereiden kanssa voi pitää myös hauskaa.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
6. Suhtaudun myönteisesti informaatioteknologian käyttöön.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
7. Haluan osallistua organisaation kehittämiseen työpaikallani.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
8. Työpaikallani pitäisi olla mielestäni rento ilmapiiri.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
9. Suhtaudun ihmisiin samalla tavalla tittelleistä huolimatta.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
10. Haluan saada esimieheltäni mahdollisimman paljon ohjausta työni tekemiseen.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
11. Haluan työskennellä useissa eri organisaatioissa työurani aikana.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
12. Minulle on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunne työtovereideni kanssa.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
13. Haluan vaikuttaa organisaation yhteisiin asioihin.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä



14. Työni on tuotettava minulle onnistumisen elämyksiä.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
15. Minulle on erittäin tärkeää, että voin työni avulla kehittää itseäni ja ammattitaitoani.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä

Seuraavat kysymykset liittyvät sinun ja työnantajaorganisaatiosi väliseen suhteeseen. Oletko samaa vai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa? Ympyröi vaihtoehto, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi kun 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

1. Olen valmistautunut siihen, että työsuhteeni ei välttämättä jatku yli vuoden.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
2. Työnantajani odottaa minulta jatkuvaa itseni kehittämistä, jotta taitoni pysyvät ajan tasalla.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
3. Odotan, että työnantajani tarjoaa minulle tarvitsemani koulutuksen.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
4. Työskentelen organisaatiossa ainoastaan niin kauan, kun se palvelee itseni kehittämistä.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
5. Etenen urallani mieluummin organisaation sisällä kuin organisaatiosta toiseen.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
6. Työnantajani odottaa minun kantavan yhä enemmän vastuuta organisaatiossa.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
7. Työnantajani odottaa minun työskentelevän pitkiä päiviä, jos tilanne niin vaatii.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
8. Odotan työnantajani palkitsevan minut hyvistä suorituksistani.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
9. Työskentelemässäni organisaatiossa on pystyttävä sietämään epävarmuutta ja muutosta.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä

10. Luotan siihen, saan työskennellä nykyisessä organisaatiossa niin kauan kuin haluan.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
11. Uskon, että jos siviilielämässäni joudun kohtaamaan pahoja ongelmia, työnantajani pitää minusta huolta.	täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä

**Kiitos vastauksestasi!**