

KAHVIPÖYDÄSTÄ YLEISEEN TIETOO

Sisäisen viestinnän tutkimus rahoitusalan organisaatiossa

Piia Kumpulainen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2008

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos – Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Piia Kumpulainen	
Työn nimi – Title Kahvipöydästä yleiseen tietoon. Sisäisen viestinnän tutkimus rahoitusalan organisaatiossa.	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kesäkuu 2008	Sivumäärä – Number of pages 123
Tiivistelmä – Abstract <p>Tutkimuksessa lähestyttiin sisäisen vuorovaikutuksen ilmiöitä kotimaisessa, maantieteellisesti hajautuneessa rahoitusalan organisaatiossa. Tavoitteena oli saada tietoa, jonka avulla kohdeorganisaation sisäistä viestintää voidaan kehittää. Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti henkilökunnan näkemyksiä sisäisen viestinnän muodoista ja tavoista. Tutkimus oli tilattu asiantuntijatyö.</p> <p>Tutkija työskenteli tutkimusta suorittaessaan kohdeorganisaatiossa. Tutkimusraportti on tutkijan omaa taustatietämystä sekä asiantuntemusta hyödyntävä työnäyte. Tutkimusaineiston hankinnassa käytettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia osioita sisältävää kyselylomaketta. Kohdeorganisaatiossa työskenteli otantavaiheessa 269 henkilöä. Tutkimusaineisto kerättiin 154 henkilön otoksesta, josta 93 vastasi kyselyyn. Lisäksi taustatietona käytettiin organisaation intranetsivustoa sekä henkilöstöpoliittista ohjeistoa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella nähdään henkilöstön tärkeinä pitämät seikat. Nopeutta, vaivattomuutta ja avoimuutta peräänkuulutettiin kauttaaltaan aineistossa. Maantieteellisen hajautuneisuuden luomat haasteet tiedostettiin ja konttoreiden välisen viestinnän toivottiin tehostuvan. Tulevista muutoksista tarvitaan enemmän keskustelua ja tiedonantoa niin esimieheltä kuin ylemmältä johdolta. Viestinnän suunnitelmallisuuteen ja henkilöstön antamien kehitysehdotusten käyttöönottoon suositellaan panostusta. Organisaation tavoitteista ja tuloksista viestimistä pidettiin onnistuneena.</p> <p>Tutkimustuloksia voidaan soveltaa samankaltaisiin kotimaisiin organisaatioihin ja tutkimuksessa kehitetty sisäisen viestinnän mittari on sekin käyttökelpoinen vastaavanlaisissa tutkimuksissa.</p>	
Asiasanat – Keywords: puheviestintä, organisaatioviestintä, sisäinen viestintä, työviestintä	
Säilytyspaikka – Depository: Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
2 NÄKÖKULMIA ORGANISAATIOVIESTINTÄÄN.....	6
2.1 Klassinen organisaatio.....	7
2.2 Organisaatiomallien kehityskulku tähän päivään.....	9
2.3 Verkostoajattelu.....	11
2.4 Sisäisen viestinnän luonne ja tehtävät.....	13
2.5 Viestinnän sosiaaliset ja kiinnittävät tehtävät.....	15
2.6 Organisaation näkymätön pääoma	16
3 KOHDEORGANISAATION MALLINTAMINEN.....	19
3.1 Kohdeorganisaationa suuri finanssialan yritys.....	19
3.2 Kohdeorganisaation byrokraattiset piirteet.....	22
3.3 Kohdeorganisaatio ihmisten organisaationa.....	24
3.4 Kohdeorganisaation viestintäverkosto.....	27
4 TUTKIMUKSEN VAIHEET	29
4.1 Tutkimuskysymykset.....	29
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta	30
4.3 Mittarin suunnittelu	33
4.4 Ositetun satunnaisotannan suorittaminen	37
4.5 Kyselyn toteuttaminen ja aineiston käsittely.....	40
4.6 Vastaajien taustatiedot.....	43

5 KOHDEORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ.....	47
5.1 Sisäisen viestinnän suunnitelmallisuus.....	47
5.2 Sisäisen viestinnän muodot	54
5.2.1 Käytössä olevan viestinnän muodot	54
5.2.2 Sähköposti	59
5.2.3 Intranet, verkkolehti ja internet	63
5.2.4 Puhelin.....	70
5.2.5 Tiedotustilaisuudet	72
5.2.6 Keskustelut työyhteisössä.....	73
5.2.7 Palaverit.....	74
5.3 Konttorin sisäisen viestinnän laatu.....	77
5.4 Esimiehen ja alaisen kahdenkeskinen viestintä.....	81
5.5 Kollegoiden välinen viestintä.....	83
5.6 Johdon viestintä.....	85
5.7 Koko organisaatiota koskeva tieto.....	88
5.8 Maantieteellisen hajautuneisuuden vaikutukset	90
6 KOHDEORGANISAATION VUOROVAIKUTUKSEN TYYPILLISIÄ PIIRTEITÄ	93
6.1 Viestinnän viive ja puskaradion syntyminen.....	93
6.2 Viestinnän suunta ja väylä.....	97
6.3 Viestinnän määrä ja laatu	100
6.5 Viestinnän vahvuudet ja heikkoudet	101
7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	107
7.1 Tutkimuksen tieteellisyys	107
7.2 Tutkimuksen eettisyys	111
7.3 Jatkotutkimusajatuksia	114
KIRJALLISUUS	116

1 Johdanto

Informaation määrä on kasvanut viime vuosina räjähdysmäisesti uusien viestintäteknologisten innovaatioiden käyttöönoton myötä. Tiedon määrä aiheuttaa painetta organisaatioille – kuinka seuloa olennainen tiedon tulvasta? Organisaatiot ovat pyrkineet vastaamaan muutokseen etsimällä ja kehittämällä uusia toimintarakenteita, vähentämällä hierarkkisuutta ja jäykkyyttä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 11). Muutosta on tapahtunut myös yhteiskuntatasolla elinkeinoelämän rakenteessa, sillä olemme siirtyneet toimintakeskeisestä työstä merkityskeskiseen tietotyöhön (Kostiainen 2003). Ammattitaito ei ole enää vain jonkin asian osaamista, vaan asiantuntemusta ja ongelmanratkaisukykyä. Merkitysten muodostamisen ja jakamisen taidot korostuvat vuorovaikutuksessa (Huotari ym. 2005, 28). Organisaation sisäisen viestinnän tavat ja muodot ovat moninaistuneet, mikä antaa aiheutta uudelleen sisäisen viestinnän organisointiin.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaation sisäistä vuorovaikutusta suomalaisessa rahoitusalan yrityksessä. Ajatus tästä tutkimuksesta sai alkunsa työskenneltyäni kohdeorganisaatiossa reilun vuoden ajan. Puheviestinnän opiskelijana kiinnitin huomiota organisaation tapaan viestiä sisäisistä asioistaan. Tein havaintoja kokemastani ilmapiiristä, keskustelun tavoista ja tiedonvälityksen eri muodoista. Tutustuin pian organisaation intranetsivustojen tarjoamaan materiaaliin, joka liittyy työyhteisön sisäiseen viestintään. Lähimmän työyhteisöni ilmapiiri oli mielestäni hyvä, mutta välillä jokin asia kohahdutti koko tiimiä. Tulkitsin, että välillä nämä tulehdukset tai kriisit saattoivat johtua siitä, että työyhteisön jäsenet eivät olleet tienneet jostakin tulevasta muutoksesta tai uudesta toimintatavasta ja joutuivat oppimaan asian kantapään kautta. Joskus myös törmäsin tilanteisiin, joissa tulevasta henkilövalinnasta tai työjärjestelystä oli kuultu jo ennen tiedon virallista julkistamista, ja tietoa jaettiin epävirallisissa kollegoiden välisissä keskusteluissa. Työyhteisössä koettiin loukkavana esimerkiksi se, että tiedotus oli hallitsematonta sisäisessä haussa olleiden työpaikkojen hakijoille: he saivat kuulla kuka tehtävään oli valittu, ennen kuin heille

oli virallisesti ilmoitettu valinnasta. Tulkintani mukaan organisaatiossa epäonnistuttiin aika ajoin työn tekemiseen vaikuttavan muutoksen tiedottamisessa.

Ihmettelin suuren organisaation ongelmia työyhteisön perusviestinnässä, joka liittyy jokaisen päivittäiseen työntekoon. Kun kerroin organisaation johtotason henkilöille tekemistäni havainnoista, syntyi idea tästä tutkimuksesta. Tutkimusajatukseni otettiin vastaan hyvin avoimin mielin. Muton (1993, 20) mukaan useassa organisaatiossa viestinnän tutkimuksen tekemistä vastaan taistellaan johtotasolla: pelätään tutkimuksen ”kuumentavan tunteita”. Tutkija ei ehkä ymmärrä organisaation ainutlaatuisuutta ja tarttuu epärelevantteihin seikkoihin. Voidaan pelätä myös sitä, että tutkija vie liikaa työaika organisaation työntekijöiltä ja vaarantaa näin tuottavuuden. Tässä organisaatiossa tutkijalle annettiin alusta asti tilaa työskennellä vapaasti sekä riittävästi aikaa ja materiaalia. Tutkimus päätettiin suorittaa siten, että omaa organisaatiotuntemustani käytetään hyödyksi ja tutkimusraportti toimii organisaatioviestinnän asiantuntijan työnäytteenä.

Kohdeorganisaatiosta näytti puuttuvan suunnitelmallinen sisäinen viestintä. Suunnitelman luonti edellyttää nykytilanteen kartoittamista, mutta sisäisen viestinnän tutkimusta ei ole kohdeorganisaatiossa suoritettu. Helsilä ja Wiiio (1972, 1) ovat yli kolme vuosikymmentä sitten määritelleet sitä kehystä, joka toimii tämänkin tutkimuksen tausta-ajatuksena. Heidän mukaansa pätevästi suoritettu viestintätutkimus osoittaa ongelmien painopisteet, voi tuoda esiin yllättäviäkin riippuvuussuhteita ja antaa täsmennettyä tietoa toimenpiteiden suunnittelemiseksi. Tutkimuksen ei siis ole tarkoitus tuoda esiin vain sitä mikä jo tiedetään, vaan etsiä syy-seuraussuhteita tai riippuvuussuhteita, jotka eivät näy organisaatiossa päällepäin. Lisäksi tiedossa olevien viestintäilmiöiden täsmentäminen ja luonnehdinta on tärkeää yhteisen merkityksen aikaansaamiseksi. Viestintää täytyy aina tutkia kontekstissaan, sillä se on jokaisessa organisaatiossa omanlaistaan. Esimerkiksi joitain työyhteisöjä kahvipöytäkeskustelukulttuuri luonnehtii voimakkaasti, toisissa työntekijät eivät niinkään tutustu henkilökohtaisella tasolla. Olin aitiopaikalla tekemässä tutkimusta omassa työyhteis-

sössäni. Aitiopaikkaan liittyy myös riski tutkimuksen muotoutumisesta subjektiiviseksi, minkä pyrin pitämään mielessäni koko prosessin ajan.

Tutkimukseni on tilaustutkimus, jonka pääasiallisena tavoitteena on kartoittaa sisäisen viestinnän tilaa tietynä ajankohtana ja löytää käytössä olevat tiedottamisen ja vuorovaikutuksen välineet sekä tavat nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimukseni tausta-ajatus noudattaakin näin Tukiaisen (2000, 6) määritelmää viestinnän auditointitutkimuksesta. Siinä tutkimuksen ajatellaan kuuntelevan organisaation sisäisten sidosryhmien käsityksiä sen omasta viestinnästä. Auditointi on hyvä lähtökohta viestinnän arviointiin ja kehittämissuunnitelmien luontiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää myös tunteita ja tulkintoja viestinnän tilasta sekä löytää lainalaisia prosesseja ja organisaation omia toimintamalleja. Selvitän, mitä sisäisen viestinnän osa-alueita henkilöstö pitää toimivina ja mitä ongelmallisina. Viestinnän välinevalintojen toimivuutta tarkastellaan käytännössä työntekijöiden silmin.

Näen monen työyhteisön sisäisen viestinnän ongelmana sen yksisuuntaisuuden. Viestit tahtovat kulkea hierarkkisessa järjestyksessä ylhäältä alaspäin eli esimiehiltä tai asiantuntijoilta toimihenkilötasolle. Palautemekanismin toiminta alaisilta johtajille päin on kenties unohdettu tai tukahdutettu. Tutkin myös viestinnän kulkusuuntia sen kaikilla tasoilla.

Tutkimukseni merkittävänä tavoitteena on selkiyttää itselleni viestinnän merkitystä suuren organisaation toiminnassa ja syventää asiantuntemustani organisaatioviestinnästä. Tulevaisuudessa suoritan todennäköisesti samankaltaisia tutkimus- ja kehitystehtäviä ammatissani. Tutkimukseni pohjalta on tavoitteena luoda kohdeorganisaatiolle laaja sisäisen viestinnän suunnitelma, joten tutkimuksessa pyritään tilannekartoituksen lisäksi luomaan uutta ja kehittämään kohdeorganisaation toimintaa. Tutkimuksen avulla pyritään perustelemaan sisäisen viestinnän suunnitelmallisuuden ja ammattimaisuuden merkitystä suurissa organisaatioissa.

Kohdeorganisaation sisäistä viestintää ei ole tutkittu kokonaisuutena. Talvella 2007 valmistui Kannelniemen kohdeorganisaation sisäistä markkinointia tarkasteleva tutkimus. Tutkimus on markkinoinnin alalta ja kuvailee markkinointitoimenpiteiden omalle henkilöstölle kohdistamisen ilmiötä. Kannelniemi kuvaa tutkimuksessaan sekä viestinnällisiä toimenpiteitä (viestintäjohtamista) että henkilöstön asenteisiin vaikuttavia toimenpiteitä (asennejohtamista). Kannelniemi suoritti kyselytutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja löysi useita kehittämiskohteita myös sisäisestä viestinnästä. Käytän Kannelniemen saamia tuloksia tulosteni tulkinnan tukena. Myös organisaation sosiaalista palkitsemis- ja kannustusjärjestelmää on tutkittu. Muu organisaatiossa tehty tutkimus liittyy finanssialaan ja markkinatilanteisiin, ei itse organisaation toimintaan.

Tämä tutkimusraportti keskittyy aluksi organisaatioviestinnän käsitteiden määrittelyyn. Esittelen kohdeorganisaation heti käsitteenmäärittelyn jälkeen. Tutkimuksessa havaittavien ilmiöiden tarkempi teoreettinen käsittely tapahtuu siten, että esittelen tutkimustulokset ja niitä taustoittavaa teoriaa rinnakkain tutkimustulosten analysoinnin yhteydessä. Käyttämäni kyselylomake antoi taustaa analyysiosion teemoittelulle, sillä siinä oli osioita eri aihealueilta: esimiesviestinnästä, epävirallisesta viestinnästä, työntekijöiden välisestä viestinnästä, konttoreiden sisäisestä ja usean konttorin välillä tapahtuvasta viestinnästä. Tutkimuksessa kartoitettiin myös henkilöstön näkemyksiä johdon viestinnästä sekä luottamusmiesviestinnästä. Lopulliset tutkimusraporttiin päätyneet teemat muotoutuivat esitietojeni ja tutkimustulosten ohjaamina. Taustaineistona käytettiin oman tietämykseni lisäksi kohdeorganisaation intranetsivustoja sekä henkilöstöpoliittista ohjeistoa. Aihealueittain jäsennellynä teksti muodostaa useita toisiinsa liittyviä teemoja, joita lukija voi tarkastella myös omina itsenäisinä kokonaisuuksinaan.

2 Näkökulmia organisaation viestintään

Viestintä on organisaatiossa ilmiönä koko ajan läsnä: emme voi päättää, milloin aloitamme ja milloin lopetamme viestinnän. Viestintää voidaan lähestyä useista näkökulmista, ja viestien kulkua on pyritty kuvaamaan kautta historian useiden eri mallien avulla. Tässä tutkimuksessa viestintä mielletään toisaalta sanomien siirtona, toisaalta yhteisen merkityksen luomisena ja kaiken sosiaalisen olemisen perustana. Aulan (1999, 11) mukaan tämä on tyypillinen käsitteiden yhteensulautuminen uusissa tutkimuksissa.

Viestintää ei voida rajata pois organisaation toiminnasta, sillä organisaatio muodostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Aula (1999, 2) kuvaa viestintää sateenvarjokäsitteeksi, jonka alle on kerääntynyt suuri määrä eri tieteen- ja käytännöalojen termejä. Aula problematisoi viestintäkäsitettä vielä sen useiden tulkintojen rikkauden ja rajoitteen olemuksien kautta: joissakin tilanteissa kaikki on viestintää eikä mikään ole viestintää (Aula 1999, 3). Tässä luvussa pyrin selkiyttämään organisaatioviestinnän käsitettä tämän tutkimuksen kannalta sekä puheviestinnän ilmiönä tiedostaen sen monimerkityksisyyden. Usein mallit organisaatioviestinnästä ovat toimimattomia, koska ne olettavat viestinnän lineaariseksi ja siten sanoin selitettäväksi prosessiksi (Aula 1999, 10). Kuitenkaan prosessi ei missään nimessä ole lineaarinen, vaan Aulan (1999) näkökulman mukaisesti kaoottinen. Tässä tutkimuksessa kaaosteoriaa ei käsitellä mainintaa enempää, mutta sen sijaan verkostoteorialla pyritään luomaan kuvaa organisaation epäsäännöllisestä, kokoaikaisesta viestintäilmiöstä. Seuraavissa alaluvuissa organisaatiokuvauksessa keskitytään kohdeorganisaation luonteesta johtuen klassiseen ja verkostonäkökulmaan, mutta myös ihmissuhde-, systeemi- ja kulttuurinäkökulmat tuodaan esiin.

2.1 Klassinen organisaatio

Klassinen näkemys oli vallalla 1900-luvun alusta toisen maailmasodan päättymiseen saakka. Tuolloin kehitettyjä organisaatioteorioita kutsutaan myös klassisiksi teorioiksi. Näkemyksen tunnetuimpia edustajia ovat esimerkiksi Henri Fayol, Frederick Taylor sekä Max Weber, jonka byrokraattisen organisaation mallia tarkastellaan jäljempänä. Työyhteisöä ja organisaatiota kuvattiin *hierarkkisena, konemaisena ja ennustettavana*. Organisaatiot koettiin irrallisiksi toisistaan (Huotari ym. 2005, 17). Tuolloin tieteellinen tutkimus pohjautuikin useimmiten numeerisesti mitattavaan positivismiin. Ilmiöiden oletettiin olevan tilastollisesti mitattavissa ja tilastollisiin tuloksiin nojattiin joskus kyseenalaisissakin tutkimusaiheissa. Organisaatiotutkimuksessa jätettiin toiminnan sosiaalinen puoli huomiotta ja organisaatio nähtiin suljettuna systeeminä. Viestintä kulki vertikaalisesti ylhäältä alas, yleisesti käskyttämisen muodossa. Ihmisten työmotiivina pidettiin taloudellista ja rationaalista hyötyä ja ihmiset olivat ikään kuin koneen osasina: ilman yhtä ihmistä kone ei toimisi oikein, mutta jokainen osanen olisi helposti korvattavissa uudella. Klassisen organisaation tunnuspiirteitä tarkastellaan seuraavassa Weberin (teoksessa Pace & Faules 1994, 29–31) vanhan, mutta koruttomuudessaan edelleen käyttökelpoisen ja etenkin tähän tutkimukseen soveltuvan muodollisen organisaation mallin avulla.

Weberin mukaan organisaatio muodostuu eritasoisten asemien (positions) suhteista. Niitä kuvataan titteleillä kuten ylikonstaapeli, tutkija tai harjoittelija. Asemasta riippuen jokaisella organisaation jäsenellä on virallisia ja tarkoin määriteltyjä tehtäviä. Vallankäyttö organisaatiossa perustuu Weberin teoriassa lakeihin; henkilön saavuttama asema osoittaa hänen tehtävänsä ja velvollisuutensa. Viestintä kulki tällaisessa organisaatiossa pääasiassa ylhäältä alaspäin.

Byrokraattisen organisaation toimintaa voidaan aina perustella säännöillä tai laeilla. Esimerkiksi jos henkilö on tyytymätön saamaansa veropäätökseen, saa hän byrokraattiselta verotusorganisaatiolta vastineeksi valitukselleen listan laeista ja pykälistä,

jotka ovat johtaneet päätökseen. Asioiden käsittelytapa on siten muodollinen ja persoonaton, jotta säännöt olisivat sovellettavissa kaikkiin tapauksiin. Weberin muodollisen ”unelmaorganisaation” mallissa ehkä tiukimpia sääntöjä ovat ne, jotka rajoittavat työntekijöiden omaa toimintaa: työntekijöitä kehoitetaan olemaan henkilöitymättä asiakkaisiinsa tai muihin työntekijöihin nähden ja välttämään oman persoonansa esiintuontia työskennellessään. Yksityisyys ja työelämä tulee erottaa toisistaan, ja työaikana ei saa olla yhteydessä perheenjäseniin. Työntekijöiden ei suvaita keskustella keskenään edes siitä, miten työn voisi tehdä paremmin, sillä paras työtapa on se mikä on opetettu. Organisaatiossa tulee vallita kuri ja olla käytössä kurinpitojärjestelmä. Tehokkaasti toimivassa organisaatiossa täytyy alistua ylempien määräyksiin ja edes toimiva itsenäinen päätöksenteko ei ole suotavaa, sillä se aiheuttaa ongelmia organisaation konemaiselle toiminnalle. Työntekijät valitaan tehtäväkeskeisesti, ja työsuhteesta pyritään tekemään koko elämän kestävä ura. (Pace & Faules 1994, 29 – 31.)

Voimakkaasti hierarkkisessa organisaatiossa on löydettävissä etunsa ja haittapuolensa. Huotari ym. (2005, 16) pitävät byrokraattisen organisaation etuina esimerkiksi kaikkia koskevien standardien olemassaoloa, pyrkimystä mielivallan poistamiseen sekä henkilökohtaisten saavutusten ja meriittien huomiointia organisaatiossa edettäessä johtajan ylivallan sijaan. Byrokraattinen organisaatiomalli mahdollistaa myös hyvin suurten organisaatioiden, kuten armeijan, muodostamisen. Haittana byrokratiassa Huotari ym. (2005, 17) näkevät vallan keskittymisen ja organisaation jähmettymisen stabiiliin tilaan. Koska toimintatavat ja rakenteet organisaatiossa eivät muutu, alkaa organisaatiokulttuuri vastustaa muutoksia. Organisaation on hyvin vaikea hyväksyä uusia ajatuksia ja ideoita. Valvonta- ja raportointiketjut saattavat myös aiheuttaa yksilölle merkityksettömän olon, sillä vain työn tulos huomioidaan. Tiukat osasto- ja yksikköraajat eivät anna yksilölle kokonaiskuvaa organisaatiosta, jossa hän toimii.

Sørensonin (2007) mukaan byrokratia voi tukahduttaa henkilökunnan yritteliäisyyden (entrepreneurship). Yritteliäisyydellä hän tarkoittaa paitsi yrittäjäksi ryhtymistä myös

ominaisuuksia, kuten oma-aloitteisuutta, luovuutta, itseohjautuvuutta ja innovatiivisten ideoiden luomisen kykyä. Byrokratia vaikuttaa Sørensonin (2007) mukaan henkilöstön asenteisiin siten, ettei yritteliäisyys kiinnosta. Olisi liian suuri riski kokeilla muuta, kun on varma, pitkä ura edessä byrokraattisessa organisaatiossa. Johtolaissuhde saattaa myös tukahduttaa näkymät organisaation ulkopuolelle – alaiset eivät näe muita vaihtoehtoja kuin asemaansa tyytymisen ja valmiiden työohjeiden vastaanottamisen. Byrokraattisessa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden taitojen katsotaan myös karsiutuvan tai ainakin niiden kehittymisen pysähtyvän.

2.2 Organisaatiomallien kehityskulku tähän päivään

Ihmissuhdekoulukunta syntyi ennen toista maailmansotaa ja jatkui läpi 1960-luvun. Suuntauksen tunnettuja edustajia ovat esimerkiksi Chester Barnard ja Elton Mayo. Tämä suuntaus poikkeaa klassisen koulukunnan näkemyksistä huomioimalla ensisijaisesti yksilön hyvinvoinnin sekä keskittymällä individualismiin. Nämä seikat nähdään taloudellisen tehokkuuden edistämiseksi tärkeinä. Työntekijän tarpeita pyritään huomioimaan, jotta työntekijän tuottavuus kasvaisi. Työpaikalla tapahtuvan eirahallisen palkitsemisen sekä sosiaalisen kanssakäymisen arvo havaittiin. Ihmisten johtamisen rooli ja johtaja-alainen -asetelma nousi merkittäväksi organisaatiossa. Johtajaa ei nähdä käskyttäjänä, vaan hän on motivoiva kannustaja ja hänen tehtävänsä on kehittää ja pitää yllä vuorovaikutusta, joka itse asiassa luo organisaation (Pace & Faules 1994, 38–39).

Organisaatio on siis edelleen hierarkkinen, mutta perhemäinen koneen sijaan. Viestintä kulkee vertikaalisessa suunnassa, mutta horisontaaliseen viestintään kannustetaan. Itseilmaisun mahdollisuus on ihmisten motiivi toimia organisaatiossa ja tämä on kytköksissä siihen, että organisaatio kykenee sopeutumaan muuttuvaan ympäristöönsä (Tukiainen 2000, 19–20). Kirjallisten ohjeistusten ja sääntöjen sijaan *kasvokkainen viestintä* on keskeisin viestinnän muotona.

Systeemiteoreetikot valtasivat organisaatiotutkimuksen kenttää 1950-luvulta alkaen ja saivat laajaa huomiota 1960- ja 70-luvuilla. Organisaatio ja yksilöt alettiin tulkita erillisinä: ihmiset eivät muodosta organisaatiota, vaan organisaatio on itsessään yksilöistä erillinen. Se reagoi ympäristön vaatimuksiin, muokkautumalla niihin. Se on välttämätöntä, sillä organisaatio on riippuvainen ympäristöstään eikä selviä ilman sitä (Huotari 2005, 17). Pacen ja Faules'n (1994, 42–45) mukaan Scott (1961) kuvasi organisaatiota systeeminä, jossa yksilö ja hänen persoonallisuutensa ovat systeemin perusosasia. Niitä ovat myös organisaation muodollinen rakenne ja siinä tapahtuvan vuorovaikutuksen epävirallisuus, vaatimuksia asettavat asema- ja rooli- jaot sekä työn fyysinen ympäristö. Viestintä toimii linkkinä kaikkien systeemin osasten välillä, mutta se on kuitenkin enimmäkseen tiedon välittämistä eikä sen huomioida täyttävän esimerkiksi sosiaalista funktiota. Viestintä on tiedon kuljettamista pisteiden välillä, mutta prosessin jatkuvuutta ei tuoda esiin. Organisaatiota voidaan ohjata informaation ja palautteen avulla ja ihminen nähdään systeemissä muutokseen kykenevänä sosiaalisena olentona (Huotari ym. 2005, 17).

Organisaation systeemiteoreettisen näkemyksen väistyminen tapahtui 1970- ja 80-luvuilla, kun uusi, *kulttuurinen lähestymistapa* kehittyi. Määritelmässä todettiin organisaation olevan ikään kuin oma maailmansa (Pace & Faules 1994, 60), eli konstruktiivisesti rakentunut, sosiaalinen, omanlaisensa kulttuuri. Organisaation viestintäkulttuuri muodostuu yhteisyyden luomisen kautta: yhteisistä normeista, arvoista, kielestä, merkityksistä ja toimintatavoista (Huotari ym. 2005, 18). Huomattiin, että organisaatio on ihmisten yhteisö, eikä rationaalinen ja muodollinen rakenne (Tukiainen 2000, 22). Kulttuuria voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta – joko siten, että kulttuuri on osa organisaatiota, tai että organisaatio on itsessään kulttuuri (Aula 1999, 169–170). Lisäksi organisaatiossa itsessään on sisällä useita, muuttuvia alakulttuureita (Aula 1999, 170). Viestintä kuuluu näkemyksen mukaan kaikille organisaation jäsenille eikä vain johdolle tai ammattimaisille tiedottajille (Tukiainen 2000, 40). Johtajan rooli organisaatiokulttuurissa on päämäärän ja visioiden luomisessa, motivoinnissa ja ihmisten energian kanavoinnissa (Tukiainen 2000, 23). Kulttuuri

avaa kompleksisemmän ja monitulkintaisen sekä hyvin monitieteisen näkökulman organisaation tarkasteluun.

2.3 Verkostoajattelu

Nykyisin organisaatioita tarkastellaan moniulotteisina, muovautuvina *verkostoina*. Verkostolla tarkoitetaan liikemaailmassa sitä, että sen muodostamat ryhmittymät hyötyvät toisistaan (Tukiainen 2000, 23). Yhden ihmisen verkostossa on monenlaisia ihmisiä: sukulaisia, ystäviä, työtovereita ja tuttuja (Huotari 2005, 20). Esimerkiksi ystävien muodostamissa sosiaalisissa verkostoissa jäsenten toisistaan hyötyminen ei korostu, kuten yritysmaailmassa. Toisaalta ystävien olemassaolo tyydyttää ihmisen sosiaalisia tarpeita, minkä voidaan näin katsoa olevan ”hyöty”. Verkostossa ilmenee suunnittelemattomia ja yksilöllisiä viestintälinkkejä, mikä erottaa verkostomaisen organisaation perinteisestä muodollisesta organisaatiosta (Stohl 1995, 24–25). Stohlin (1995, 25) mukaan suunnittelemattomuus selittyy esimerkiksi sillä, että organisaatiot ovat niin monimutkaisia, ettei muodollisella suunnittelulla saavutettaisi koskaan sen kaikkia tasoja. Lisäksi muodolliset verkostot olisivat rationaalisesti järjestetty ja muodostettu, kun todellisuudessa jokaisella yksilöllä on erilainen itsestään muotoutunut verkosto.

Tukiaisen (2000, 23) mukaan myös hierarkkinen työyhteisö voi alkaa toimia verkoston tapaan. Verkoston tuomat edut ovat usein henkistä pääomaa, asiantuntijuutta materiaalin sijaan. Saavutettavien tulosten kannalta yritysmaailmassa henkinen materiaali on tärkeämpi tekijä kuin aineelliset investoinnit. Verkostoissa tehdään yhteistyötä, eikä ole jakauduttu toisistaan eriytyneisiin hierarkkisiin ryhmittymiin. Tukiainen (2000, 24) täsmentää, että verkostoitumisen myötä hierarkkisuus ja byrokraattisuus ovatkin vähentyneet organisaatioissa. Verkoston toiminta on tehokkaampaa kuin yhden ryhmän toiminta, mikäli se perustuu aktiiviseen viestintään (Tukiainen 2000, 24). Verkostoitumisen onnistumisen edellytys on Tukiaisen (2000,

25–26) mukaan työyhteisön ihmistä kunnioittava ja hyvä ilmapiiri. Lisäksi esimiehen aseman pitäisi olla koordinoiva, uusia verkostokumppaneita hakeva ja moninaisuuksia yhdistävä. Runsaan henkilökohtaisen kanssakäymisen katsotaan lisäävän verkoston hyötyjä, ja siten toimijoiden välinen tasavertaisuus nousee tärkeäksi perustaksi.

Jokainen verkoston jäsen on vastuussa viestinnästä ja esimerkiksi tiedon välittämisestä. Verkostoituneella organisaatiolla voidaan edistää esimerkiksi hiljaisen tiedon (ks. esim. Nurminen 2000; Parviainen 2000, 147–166; Polanyi 1994) välittymistä vanhemmilta työntekijöiltä uudemmille monipuolisen yhteistyön vuoksi. Jotta hiljaista (kirjoittamatonta, kokemuksen mukanaan tuomaa) tietoa voidaan omaksua ja jotta verkosto voi olla olemassa, täytyy siinä vallita jäsenten välinen keskinäinen luottamus. Ilman luottamusta kukaan ei hyödy verkostosuhteistaan (Huotari ym. 2005, 25).

Monge ja Contractor (1998, 108) mukaan verkoston tutkiminen eroaa muusta sosiaalitieteen tutkimuksesta siten, että siinä keskitytään (tässä: viestiviin) yksiköihin ja niiden välisiin yhteyksiin, eikä yksiköiden ominaisuuksiin. Tarkoitukseni on selvittää tässä tutkimuksessa viestintäverkoston toimintaa kohdeorganisaatiossani vuorovaikutuksellisenä jatkuvana ilmiönä. En kuitenkaan jää verkoston linkkien tarkastelun tasolle, vaan pureudun myös niiden ominaisuuksiin. Tukiaisen (2000, 49–51) mukaan organisaatio on viestinnällisesti sitä vahvempi, mitä paremmin henkilöstö tiedostaa verkoston olemassaolon ja kokee sen osaksi toimintaympäristöään.

Verkostot voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin verkostoihin (Tukainen 2000, 49–51). Virallisen verkoston periaatteena on johdon ajatus siitä, miten viestien pitäisi kulkea jotta työ saadaan tehtyä (Adler 1986, 24). Virallisten verkostojen merkityksen katsotaan korostuvan: mikäli ne eivät toimi, joudutaan niissä välittyvä tieto korvaamaan henkilökohtaisella luottamuksella. Epävirallinen verkosto toimii hallitsemattomasti ja itseohjautuvasti, mikäli virallisen viestinnän funktiot eivät toteudu tarkoituksenmukaisesti. Kun organisaation virallisen verkoston viestintä on toimivaa, voidaan sillä vaikuttaa myös epävirallisten verkostojen toimintaan ja tätä

kautta hallita sitä. Tukiaisen (2000, 49–51) mielestä verkostoissa on olennaista tiedon hyväksikäyttö ja levittäminen, ei niinkään verkoston toiminnan tavat, jotka ovat erilaiset joka organisaatiossa. Omasta mielestäni sen sijaan nimenomaan tavat, joilla tieto leviää, ovat olennaisia tarkastelunkohteita, jos viestien kulkua pyritään kehittämään ja hallitsemaan. Tutkimalla viestinnän tapoja ja muotoja voidaan löytää tiedon leviämiseen vaikuttavia esteitä tai siihen myönteisesti vaikuttavia seikkoja.

2.4 Sisäisen viestinnän luonne ja tehtävät organisaatiossa

Organisaation viestintä jaetaan yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen, joista tässä tutkimuksessa keskitytään ensin mainittuun. Nykyisin on kuitenkin alettu luopua ulkoisen ja sisäisen viestinnän perinteisestä jaosta, sillä sen on todettu olevan väkinäistä ja keino-tekoista. Organisaatio on sosiaalinen yhteisö, jonka muodostavat ihmiset (henkilöstö) ja yhteistyökumppanit yhdessä. Puhutaan kokonaisviestinnästä, jossa jokainen toimija on mukana diskurssissa. Tässä tutkimuksessa tarkastelunäkökulma on kuitenkin rajattu ikään kuin perinteisessä jaottelussa tarkastelemaan sisäistä viestintää. Se yhdistää sellaisia ihmisiä, jotka kuuluvat organisaatioon ja ovat sitoutuneet organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Sisäinen viestintä on yksilöllistä ja yhteisöllistä kokemista (Tukiainen 2000, 46), jokainen tulkitsee viestinnän yksilöllisesti oman elämäntilanteensa ja muun kontekstin ollessa taustalla vaikuttamassa. Puskaradio tai kahvipöytäkeskustelut, palaverit, virkistytymispäivät ja muut työyhteisön arkipäiväiset tilanteet ovat nekin tärkeitä yhteisten merkitysten luomisen foorumeja. Nykyisin myös lainsäädäntö vaatii yritysten sisäiseltä viestinnältä tarkkaa pelisääntöjen noudattamista (Tukiainen 2000, 49).

Organisaatioiden viestintää voidaan tarkastella tehtävän näkökulmasta: miksi organisaatioissa viestitään? Esimerkiksi Kolin (2003, 17) mukaan organisaation sisäisen viestinnän päätehtäviä ovat yleinen tiedonkulku, vuoropuhelu ja vaikuttaminen sekä yhteisön perusviestien, kuten vision, strategian ja arvojen käsittely. Tukiainen (2000,

47) muistuttaa viestinnän olevan toiminto organisaation muiden toimintojen ohella. Toimintojen yhteistyö on välttämätöntä: mikäli se ei toimi, eivät työt tule tehdyksi. Esimerkiksi markkinointi, talous, ja hallinto muodostavat tällaisen yhteistyöverkoston. Seuraavaksi esittelen sisäisen viestinnän funktioita Åbergin (2000, 101) esittämien viiden viestinnän ulottuvuuden pohjalta: *perustoimintojen tuki, profilointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus*.

Viestintä perustoimintojen tukena tarkoittaa kaikkea sitä keskustelua ja tiedonvaihtoa, jota organisaatiossa tarvitaan arkipäivästä selviytymiseen. Se on tärkein työyhteisön viestinnän muoto, sillä ilman sitä ei muiden viestinnän funktioiden toimivuudella ole merkitystä. Viestinnällä viedään yrityksen tavoitteita eteenpäin ja vaikutetaan yhteisön maineen rakentumiseen pitkällä tähtäimellä aina yrityksen perustamisesta ja visioiden luomisesta lähtien. Tällaisen pitkäjänteisen *profiloinnin* avulla tavoitellaan tietynlaista mielikuvaa organisaatiosta, josta käytetään myös identiteetin, imagon tai maineen käsitettä. Juholin (2001, 33) pitää profilointia nimenomaan johdon päämäärätietoisena tekemisenä. Kuitenkin esimerkiksi ihmissuhdeteoreetikot ovat huomioineet jo 1930-luvulta alkaen, että henkilöstö on tuloksen ja toimivuuden kannalta kriittisen tärkeä osa organisaatiota. Työntekijätasoa pitää pyrkiä kuuntelemaan ja viestintää kehittämään entistä enemmän horisontaaliseen suuntaan. Yrityksen imagon ja identiteetin hallinta ei siten voi olla vain johdon käsissä. Profiloinnin tulisi tapahtua koko organisaatioverkoston yhteisten merkitysten avulla, joita luodaan sisäisessä viestinnässä. Ylhäältä alas suuntautuva profilointi aiheuttaa nykyaikaisessa verkosto-organisaatiossa luultavasti enemmän vastarintaa kuin yhteistyötä ja hyvää sisäistä me-henkeä. Profilointia tietoisena toimintona ei oikeastaan edes tarvita: mikäli organisaatio on keskustelevalle ja jokaista jäsentään kuunteleva, profilointia tehdään tällöin jatkuvasti kaikkialla työyhteisössä itseohjautuvasti.

Viestinnällä on organisaatiossa Åbergin (2000, 102) mukaan myös tietoa välittävä, perinteinen tehtävä. Sillä viitataan kaikkeen tarkoitukselliseen ja suunnitelmalliseen tiedonvälitykseen organisaatiossa. Nykyaikaiselle työkuultuurille on ominaista tiedon ja tiedonlähteiden paljous.

2.5 Viestinnän sosiaaliset ja kiinnittävät tehtävät

Viestinnän tärkeimpiä tehtäviä Åbergin (2000, 104) mukaan on luoda ja ylläpitää yhteisöllisyyttä ja sosiaalisuutta. Viestintää käytetään *kiinnittämään* ja perehdyttämään työyhteisön jäsenet organisaatiossa vallitseviin menettelytapoihin ja kulttuuriin. Kiinnittäminen on organisaation sisällä tapahtuvaa omaan henkilöstöön suuntautuvaa viestintää. Sitouttaminen voi olla materiaalista, kuten palkka, palkkiot ja luontoisedut. Tässä yhteydessä sitouttamisella tarkoitetaan enemmänkin työyhteisön tekemistä tietoiseksi yrityksen tilasta ja tavoitteista ja toisaalta myös sisäistä markkinointia eli tulevien asioiden informointia henkilöstölle ennen ulkoisia toimenpiteitä (Juholin 2001, 31).

Åberg (2000, 175) toteaa työtovereiden keskinäisen viestinnän olevan myös erittäin tehokas ja luotettava viestin, jossa sanomat ovat ymmärrettävässä muodossa. Liian tehokas ”puskaradiokulttuuri” voi kuitenkin heikentää työyhteisön ilmapiiriä. Sosiaalinen viestinnän funktio ei ole mielestäni vain *suunnitelmallista* työntekijöiden kiinnittämistä tai sisäistä markkinointia. Vaikkei työnantaja haluaisi antaa työntekijöilleen itsestään *minkäänlaista* kuvaa, hän tekee sen silti.

Sosiaalisuus luo viestintään muutosta ja yhteisiä asenteita. Monge ja Contractor (2003, 178–180) esittelevät useita tutkimustuloksia (esim. Burkhardt 1994; Fulck, Schmitz & Ruy 1995; Rice & Aydings 1991; Schmitz & Fulk 1991), joiden mukaan fyysisesti tai toiminnollisesti lähekkäin työskentelevillä henkilöillä on samankaltaiset mielipiteet ja asennoituminen muutoksiin ja uudistuksiin. Ihmiset myös hakevat ympärilleen samanlaisia ihmisiä, mikä vähentää epävarmuuden tunnetta. Tulosten perusteella siis henkilön läheiset työtoverit, kuten esimies, vaikuttavat olennaisesti siihen, miten henkilö kokee uudet asiat ja kuinka motivoitunut hän on niihin sopeutumaan. Näin selittyy myös esimerkiksi harrastuspiirien synty ja luultavasti myös ”kuppikuntaisuus”, eli se, että työpaikalla tietyt ihmiset muodostavat tiiviin pienryhmän. Viestintä selvästi luo yhteistä merkitystä ja yhteisiä toiminta- ja ajattelutapoja.

Monge ja Contractor (2003, 225) kertovat myös tutkimuksesta (O'Reilly ym. 1984), jossa oli todettu työntekijöiden välisten suurten ikäerojen vähentäneen vuorovaikutusta ja sosiaalista yhtenäisyyttä. Se näkyi puolestaan matalana sitoutuneisuutena ja suurena työntekijöiden vaihtuvuutena. Organisaatio, kuten tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio, joutuu siis erityisellä tavalla harkitsemaan keinoja, joilla luoda yhtenäisyyttä, sillä työntekijöiden koulutustausta vaihtelee ja he ovat hyvin erikäisiä. Toinen merkittävä peruste sosiaaliselle kanssakäymiselle on sosiaalisen tuen tarpeen tyydyttäminen (Monge & Contractor 2003, 235–236). Työyhteisön sosiaalisuus vaikuttaa merkittävästi työntekijän stressinsietokykyyn. Sosiaalisen tuen tutkimus on keskittynyt pääosin muuhun kuin työpaikkakontekstiin, mutta hiljalleen aihetta on alettu tutkia enenevässä määrin etenkin hoitoalalla (ks. esim. Göös 2001; Mikkola 2006). Monge ja Contractor (2003, 238) kertovat lisäksi tutkimuksesta, jossa oli havaittu, että työntekijät, joilla on laaja sosiaalisen tuen verkosto, kehittävät todennäköisimmin radikaaleja, uraa uurtavia innovaatioita.

2.6 Organisaation näkymätön pääoma

Viestinnän sosiaalista funktiota voidaan lähestyä monin eli kielikuvin. Lehtonen (2000, 188) määrittelee aihetta *näkymättömän pääoman* käsitteellä. Sillä on kyky rakentaa, ylläpitää ja vahvistaa vuorovaikutusverkkoja sekä sisällään että suhteessa toimintaympäristöönsä. Sen tuotto ei ole jaettavissa osakeanteina, mutta organisaatio tarvitsee sitä toimiakseen ja aineeton pääoma vaikuttaa myönteisesti myös organisaation aineelliseen tulokseen (Lehtonen 2000, 188). Tärkeä osa aineetonta pääomaa on *sosiaalinen pääoma*, jolla tarkoitetaan Lehtosen (2000, 189) määritelmän mukaisesti organisaation jäsenten yhteistä tavoitesuuntautuneisuutta ja keskinäistä luottamusta. Nämä synnyttävät arvoa tukemalla osapuolten välistä tuloksellista vuorovaikutusta. Kehä siis jatkuu hyvästä vuorovaikutuksesta kohti yhteistä tavoitetta ja luottamuksen syntymiseen sekä jälleen vuorovaikutuksen kautta uusiin tavoitteisiin ja luottamuksen

syvenemiseen. Tämä on jatkuva muutos- tai kehitystila, jonka eteenpäin vievä voima vuorovaikutus on.

Lehtonen (2000, 190–197) esittelee myös *osaamispääomaa*, eli yrityksen tai organisaation viestinnällisiä tietotaitoja. Sosiaalisuus edellyttää viestinnän osapuolilta viestintäkompetenssia, eli kykyä ylläpitää vuorovaikutusta ja hyödyntää sitä ympäristönsä hallinnassa (Lehtonen 2000, 198–199). Kyky havaita ja tunnistaa yhteisön normeja ja tapoja sekä herkkyys sosiaalisten tilanteiden havainnointiin ovat yksi osa viestintäkompetenssia. Viestintä on katalysaattori, joka saa osaamispääoman tuottamaan ja vaatii toimiakseen sellaista organisaatiokulttuuria, joka rohkaisee keskusteluun työyhteisössä. Luulen, että aineeton pääoma on tärkeimpiä ominaisuuksia, joita hyväksi käyttämällä organisaatio voi saada hiljaista tietoa jaettua vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmilleen. Lehtonen lisää, että työyhteisön sisäinen viestintäverkko ei sellaisenaan ole sosiaalista pääomaa, vaan toimivan verkon mukanaan tuoma avoin ilmapiiri. Toisaalta voimakkaasti yhteiseen toiminta-ajatukseen sitoutunut organisaatio saattaa tukahduttaa ympäristön muutoksista kertovat signaalit ja varoitukset ja olla näin vahingollinen itselleen (Lehtonen 2000, 194). Sosiaalisen pääoman käyttö edellyttää emotionaalista kompetenssia, jota Lehtonen (2000, 197–200) määrittelee seuraavassa Golemanin (1999) mukaan.

Emotionaalisella älykkyydellä tarkoitetaan oman ajankäytön hallintaa koskevia taitoja sekä sellaista sosiaalista näkökykyä, että havaitsee toisen tarpeet, tunteet ja odotukset kyllin hyvin, jotta voi asettua toisen näkökulmaan ja pyrkiä vaikuttamaan siihen. Emotionaalinen älykkyys antaa välineitä toisten inspirointiin ja kannustukseen sekä toimivien yhteistyösuhteiden luontiin. Emotionaalisen kompetenssin käsite on hyvin lähellä keskeistä työelämän viestinnän käsitteistöä, kuten avoimuuden ja luottamuksen rakentamista, kuuntelemisen ja assertiivisuuden eli itseilmaisun taitoa sekä yhteistyökykyä. (Lehtonen 2000, 197–200.) Yrityksen johtamisessa ja esimiestyössä Lehtonen näkee monia toimintoja, jotka voivat joko vahvistaa tai syödä sosiaalista pääomaa. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön rekrytointipolitiikka, sisäiset palkitsemisjärjestelmät, urakehityksen tukemistapa sekä sisäinen palautteenanto. Sellaisia

uudistuksia, jotka aiheuttavat joskus voimakasta muutosvastarintaa, voidaan tehdä, mikäli luottamus johtoon ja sitoutuneisuus organisaatioon ja sen tavoitteisiin on hyvä. (Lehtonen 2000, 202–203.) Sosiaalinen pääoma on siis jotakin organisaatiossa olevaa voimaa, jonka avulla voidaan paitsi tehdä tulosta taloudellisesti myös säilyttää tyytyväisyyttä ja muutosvalmiutta tai tukahduttaa näitä.

3 Kohdeorganisaation mallintaminen

Tässä työssä organisaation määritelmä on rajattu siten, ettei organisaation vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa, kuten tiedotusta medialle ja markkinointiviestintää, tulla huomioimaan. Kuitenkin taustalla on tietoisuus ympäristön olemassaolosta. Organisaatio nähdään selkeärajisena ja konkreettisena, mutta ei niinkään fyysisenä tai säiliömäisenä vaan lukemattomien vuorovaikutusprosessien jatkuvana virtana, kuitenkin selkeästi rajatun ihmisjoukon välillä. Tutkimuksessa systeemiajattelua mukailien viestintäyksiköjä ovat niin yksittäiset ihmiset kuin ihmisryhmätkin, kuten konttorit.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio. Ennen kohdeorganisaation teoreettista mallintamista ja viestinnän ilmiöihin pureutumista on syytä kuvata kohdeorganisaatio yleisellä tasolla. Tämän jälkeen organisaatiota rinnastetaan aiemmin esitettyihin organisaatiomalleihin. Näin näkemyksiä viestinnästä ja sen tehtävistä organisaatiossa käsitellään kontekstissaan. Tietoa kohdeorganisaation sisäisen viestinnän suunnitelmallisuudesta ja määräyksistä hankittiin intranetistä sekä henkilöstöpoliittisesta ohjeistosta (hepo). Kohdeorganisaatiossa ei ole tehty erillistä viestintäsuunnitelmaa eikä -strategiaa tai viestinnän ohjeistoa. Tausta-aineistoa etsittäessä kohdeyrityksellä oli vielä käytössään kaksi intranetiä (intranettiin kohdistuneista muutoksista kerrotaan luvussa 5.2.3), joista molemmista etsittiin tietoa erikseen.

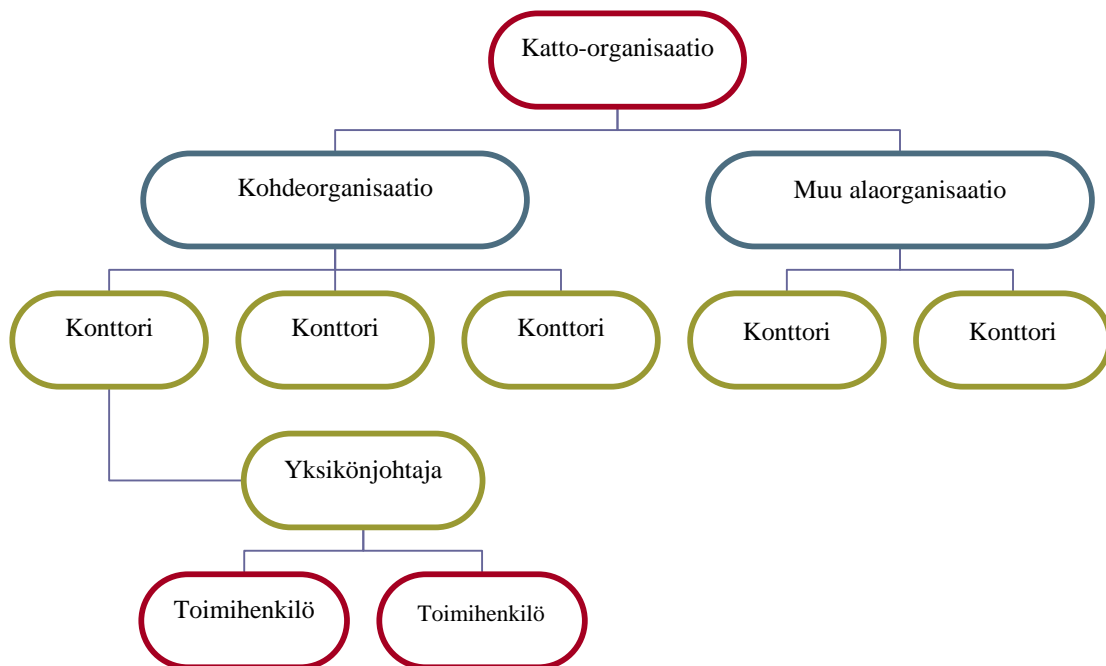
3.1 Kohdeorganisaationa suuri finanssialan yritys

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on muodollinen liikemaailman organisaatio, joka koordinoi lähes 300 henkilön päivittäistä tavoitteellista toimintaa. Kohdeorganisaation sisällä on havaittavissa useita pienempiä sosiaalisia organisaatioita, työyhteisöjä.

Tutkimuksessa käsittelemme organisaatiota muodollisena, sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä yrittämättäkään erottaa niitä toisistaan. Tutkimuskohteeni on suuri suomalainen finanssialan yritys, jolla on pääkonttorin lisäksi 30 sivukonttoria yhden maakunnan alueella. Sen tehtävänä on tuottaa ja tarjota rahoitusalan palveluita niin yksityisille henkilöille, yhteisöille kuin yrityksillekin. Tuotteet ovat pankki-, sijoitus- ja vakuutus tuotteita. Kohdeorganisaatio kuuluu valtakunnallisen katto-organisaation alle. Katto-organisaatio määrittää esimerkiksi tarjolla olevien tuotteiden valikoiman sekä ohjaa myynnin tavoitteiden asetuksessa ja vaikuttaa näin konkreettisesti kohdeorganisaation toimintaan.

Organisaatio kävi läpi tutkimusta tehtäessä organisaatiotasojen muutosvaihetta. Toimitusjohtaja julkaisi helmikuussa 2005 yrityksen uuden organisaatiokaavion, jossa on määritelty uusia tehtäviä ja vastuualueita. Ylimmän johdon tehtäviä oli määritelty uudelleen ja perustettu uusia vastuualueita, joista tutkimuksen kannalta merkittävimpänä on viestinnän vastuualue. Organisaatiouudistus astui voimaan maaliskuussa 2005. Kohdeorganisaatio pyrkii muuttamaan rakenteitaan tiukan hierarkkisesta horisontaalisempaan, matriisiorganisaation suuntaan. Matriisiorganisaatiossa mahdollistuu erikoistuminen jonkin prosessin kokonaisvaltaiseen hallitsemiseen yli osastorajojen ja osastojen välinen yhteistyö mahdollistuu, kun organisaatiokaavioon tulee enemmän tekijöitä vaakatasoille (Huotari ym. 2005, 18).

Huotari ym. (2005, 18) näkevät haasteena matriisiorganisaatiossa sen, että johtajia on useita (esimerkiksi oman yksikön esimies, projektiryhmän esimies, yhteistyöyksikön esimies). Myös tiedon välittyminen ja eri toimintojen välinen yhteistyö nähdään haasteellisena. Tätä tutkimusta suoritettaessa organisaatio oli kuitenkin vielä vahvasti hierarkkinen ja vain muutamia toimintoja oli hajautettu horisontaalisesti. Hierarkkisuus on havaittavissa esimerkiksi organisaatiokaavion pyramidimaisesta muodosta (ks. kuvio 1). Uudet organisaatiotasot sijoittuvat pyramidissa konttoreiden ja kohdeorganisaation välimaastoon. Johdon ja keskijohdon tehtäväksi tulee toiminnan koordinointi ja tarvittavien resurssien hankkiminen.



KUVIO 1 Kohdeorganisaation organisaatiokaavio

Kohdeorganisaatio jakautuu konttoreihin, joilla on omia konttorinjohtajia. Konttoreiden koot vaihtelevat yhden toimihenkilön konttoreista (5 kappaletta) 80 henkilöä työllistävään pääkonttoriin. Konttoreiden työntekijöiden määrän keskiarvo on 8,55. Jos poikkeavan suurikokoinen pääkonttori ja tutkimuksen ulkopuolelle rajautuva hallinto-osasto jätetään keskiarvon laskennasta pois, on keskiarvo 5,72 työntekijää. Valtaosa ammattinimikkeeltään asiantuntijoista työskentelee kolmessa yli 13 työntekijän konttorissa. Tämä johtuu siitä että asiantuntijat ovat sijoittuneet enimmäkseen pääkonttoriin sekä hallinto-osastolle, jotka ovat myös suurimmat konttorit. 1–3 hengen konttoreita on kymmenen ja niillä on yhteensä vain neljä esimiestä. Tämä johtuu siitä, että monilla pienillä konttoreilla on yhteinen esimies toisen kanssa. Henkilöstön määrää ja jakautumista eri työtehtäviin tarkastellaan taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Kohdeyrityksen henkilöstön määrä ja jakautuminen työtehtäviin konttoreittain

Konttorin työvoima henkilöä	Konttorien määrä	Kassatoimihenkilöitä	Palvelu-neuvojia	Asian-tuntijoita	Esimiehiä	Yhteensä
1–3	11	5	10	1	4	20
4–6	4	7	12	1	2	22
7–20	15	37	81	12	16	146
Pääkonttori	1	9	49	16	7	81
Yhteensä	31	58	152	30	29	269

Kohdeorganisaatiossa sisäisen viestinnän päivittäisen informaation saamiseksi käytettäviä viestinnän välineitä ovat sähköiset viestintäkanavat, kuten sähköposti ja intranet. Myös palaverit ovat olennainen osa viestintää, sillä niissä sovitaan käytännön asioista ja opitaan yhdessä sellaisia kokonaisuuksia, jotka vaativat omaksumista muullakin tavalla kuin itsenäisesti lukemalla. Lisäksi työpaikalla käytävät keskustelut ovat tapa jakaa tietoa. Palautteenanto on tehty mahdolliseksi esimiehen ja alaisen välisten säännöllisten kehityskeskusteluiden avulla. Viestinnän väylät ja muodot käydään yksityiskohtaisemmin läpi ja kuvaillaan tulosten esittämisen yhteydessä luvussa 5.

3.2 Kohdeorganisaation byrokraattiset piirteet

Kohdeorganisaatiossa on runsaasti byrokraattisen organisaatiomallin piirteitä. Kenties liiketoiminnan luonteestakin johtuen finanssialalla toimiva organisaatio käyttää paljon ohjeistuksia ja lakeja ja hoitaa asioita muodollisesti. Tarkat säännökset kertovat kuka saa allekirjoittaa sopimuksia, mitkä ovat yksittäisen työntekijän velvollisuudet ja vastuut. Yrityksessä tarkasti määritellyt vastualueet ovat myös työntekijän turva. Päätökset kohdeorganisaatiossa tehdään pääasiassa persoonattomasti, niin että jokainen asiakas omaa samat lähtökohdat esimerkiksi luotonhaussa. Kohdeorganisaatiossa on byrokraattisen organisaation tapaan viestintää kohtaan määrättyjä rajoituksia, joista kaikki eivät ole selitettävissä turvallisuuden ja salassapitovelvollisuuksien

kannalta. Näihin säännöksiin ja muihin hierarkiaa osoittaviin piirteisiin lukeutuvat esimerkiksi erilaiset kiellot, jotka koskevat puhelimen, sähköpostin sekä internetin käyttöä. Ymmärrettävästi internetin viihdesivustoille pääsy on estetty sekä kaikenlainen internetistä lataaminen on kielletty, sillä siihen sisältyy turvallisuusriskejä (virukset). Internetissä saa käyttää ainoastaan kohdeorganisaation ja siihen rinnastettavien kilpailijaorganisaatioiden verkkosivuja sekä yleishyödyllisiä julkisen hallinnon sivustoja, kuten Kansaneläkelaitoksen ja Veroministeriön sivustoja, joita tarvitaan nimenomaan *työstä suoriutumisessa*. Kaikenlainen muu internetin käyttö on kielletty, joskaan käytännössä sitä ei voida estää esimerkiksi teknisin rajoittimin. Henkilöstöllä on siis halutessaan mahdollista selata esimerkiksi kauppojen, matkatoimistojen ja muiden palveluntarjoajien sivustoja sekä käyttää hakupalveluita kuten Google, Yahoo tai Wikipedia.

Työsähköpostin käyttö henkilökohtaisiin tarkoituksiin on täysin kielletty eikä sähköpostiosoitetta saa ilmoittaa mihinkään muualle kuin työhön liittyviin yhteyksiin. Henkilökohtainen sähköposti tulee jokaisella olla erikseen ja sen lukeminen on kielletty työaikana. Internetin erilaisille sähköpostintarjoajasivustoille (kuten MNS, Yahoo, Suomi24) ei kohdeorganisaation verkossa ole pääsyä, vaan ne on rajattu suoja-asetuksin. Työpuhelinta ei saa käyttää henkilökohtaisten asioiden hoitoon. Henkilökohtainen matkapuhelin ei saa olla käytössä muulloin kuin tauoilla ja siihen ei saa puhua asiakkaan nähden. Tällä halutaan vaikuttaa siihen, etteivät esimerkiksi jonossa olevat asiakkaat turhaudu nähdessään työntekijän puhuvan henkilökohtaista puheluaan. Omat asiat tulee hoitaa siis piilossa, mitään varsinaista tilaa ei ole tälle järjestetty, vaan henkilökunta puhuu omia puheluitaan esimerkiksi pukuhuoneessa silloin kun muita ei satu paikalle. Yhteistä kaikille edellä kuvatuille rajoituksille on se, että niitä ei ole esitetty kirjallisesti. Jos esimerkiksi esimies huomaa työntekijän lukevan päivän uutisia jonkin ulkopuolisen uutispalveluntarjoajan internetsivulta, hän huomauttaa asiasta. Perekäyttäjän rooli korostuu siinä, kuinka hyvin hän muistaa kertoa kirjoittamattomakin säännöt uusille työntekijöille.

3.3 Kohdeorganisaatio ihmisten organisaationa

Kaiken kaikkiaan organisaation omat määritelmät viestinnästään istuvat erinomaisesti *ihmissuhdekoulukunnan* määritelmiin. Ihminen nähdään organisaatiossa tärkeänä ja esimerkiksi osaamisen kehittämiseen panostetaan juuri tästä syystä. Myös esimiehen rooli viestijänä nähdään valmentajana ja työntekijöiden tukijana käskyttäjän sijaan. Sosiaalinen ja työhön liittyvä viestintä katsotaan toisistaan kuitenkin erillisinä. Kerroon seuraavassa, millaisin eri piirtein kohdeorganisaatio sisäistä viestintäänsä kuvaa ja samalla esittelen henkilöstöä varten luodun henkilöpoliittisen ohjeiston sisältöä.

Yrityksen omilta intranet-sivuilta löytyi lyhyehkö tekstikappale, jossa kerrottiin, että sisäisen viestinnän vastuu on jaettu yksiköittäin, eli vastuuhenkilöinä ovat aina yksikön (tai konttorin) johtajat. Yhteisiä pelisääntöjä ei ole käytännön tasolle asti sovittu esimerkiksi sitä, millaisia viestinnän tapoja tai muotoja käyttäen eri asioista tiedotetaan ja millaisista asioista tiedotetaan millekin kohderyhmälle.

Katto-organisaation intranetistä löytyi sisäisen viestinnän aiheesta hiukan enemmän tietoa. Uusista tai ajankohtaisista asioista tiedotetaan ensin alaorganisaatioiden toimitusjohtajille. Toimitusjohtaja välittää katto-organisaatiosta tulevasta tiedosta omalle organisaatiolleen tarpeellisen aineksen. Toimitusjohtajan valintojen mukaan esimiehet ja yksiköiden johtajat saavat tietoa ja he ovat vastuussa tiedon välityksestä edelleen alemmas organisaatiossa, työntekijöille. Katto-organisaation Intranetissä pohdittiin lyhyesti myös organisaatioissa tapahtuvaa muutosta:

Organisaatorakenteen muuttuessa yhä verkostoituneemmaksi johdon rooli viestinnän vastuunjaossa hälvenee. Johdon viestintätehtävä on edelleen tärkeä, mutta esimiesten viestintä on yhä enemmän valmentajana kuin käskyttäjänä toimimista.

Sisäisen viestinnän lähtökohtana on katto-organisaation intranetin mukaan antaa laajaa ja monipuolista asiantietoa katto-organisaation ja sen eri yksiköiden tavoitteista, suunnitelmista, taloudellisesta tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Sisäinen viestintä

tukee osaltaan ulkoista viestintää. Sillä tuetaan asiantuntijaorganisaatioille ominaista keskustelevaa johtamiskulttuuria, jossa henkilöstöä kannustetaan toiminnan aktiiviseen kehittämiseen ja avoimeen vuoropuheluun. Avoimella sisäisellä viestinnällä pyritään ehkäisemään väärinkäsityksiä ja lisätään ryhmän sisäistä luottamusta. Samalla kehitetään vakiintuneita toimintamalleja, joilla tuetaan aktiivista sisäistä viestintää palveluiden kehittämisestä ja tuottamisesta. Sisäisellä viestinnällä tuetaan [kattoorganisaation sisäistä] ryhmäyhtenäisyyttä ja sisäistä lojaalisuutta sekä ennaltaehkäistään mahdollisten ryhmän sisäisten ristiriitatilanteiden syntymistä.

Intranetin lisäksi henkilöstöpolitiikan kirjasta löytyi mainintoja sisäisestä viestinnästä. Kirja on tarkoitettu jokaiselle toimihenkilölle yhtenäisten periaatteiden luomiseksi ja yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi. Hepo-ohjeisto sisältää kaiken työsuhteessa tarvittavan tiedon palkkaukseen, palkitsemiseen, työterveyshuoltoon ja muihin käytännön asioihin liittyen. Hepo-ohjeissa käytetään termiä sisäinen tiedotustoiminta kuvattaessa tietouden antamista jokaiselle organisaation jäsenelle tehtävien suorittamiseksi, yhteistoiminnan lisäämiseksi sekä viihtyvyyden ja työmotivaation ylläpitämiseksi. Tiedotustoiminnan halutaan olevan avointa organisaation kaikkiin suuntiin ja kaikilla tasoilla. Tärkeimmiksi tiedotustoiminnan välineiksi katsotaan organisaation oma intranet sekä verkkolehti, joiden ylläpidon vastuuhenkilö on nimetty. Konttoreiden ja osastojen tiedottaminen hoidetaan puolin ja toisin palavereissa, joita pidetään säännöllisesti.

Kohdeorganisaatiossa harjoitetaan järjestelmällistä yhteistoimintaa eli yt -toimintaa. Toiminnan periaatteet on kuvattu hepo-ohjeistossa. Sen tarkoituksena on kehittää yrityksen toimintaa ja työolosuhteita ja yhteistyöryhmä kokoontuu tarvittaessa. Toimikuntaan kuuluu edustajia työntekijäosapuolelta kuusi, työnantajan puolelta kolme ja esimiesten puolelta yksi. Toimikunta käsittelee erityisesti sellaisia asioita, joilla on vaikutusta koko henkilöstöön. Kokoontumisissa on tarkoitus keskustella esimerkiksi tulevista muutoksista ja näkymistä. Työryhmän käsittelemät asiat ”*saatetaan tarkoituksenmukaisella tavalla organisaation henkilöstön käyttöön*” (hepo-ohje).

Tiedotusvastuu on jokaisella oman vastualueensa toiminnoista. Kaikki ohjeet sisäistä tiedotustoimintaa koskien liittyvät viestintään ylhäältä alaspäin tai viestintään organisaation yhdellä tasolla. Viestinnän alhaalta ylöspäin suuntautumisen keinoja ja tapoja ei tuoda esiin. Viestinnän funktioista esitellään tiedonkulkuun liittyvät asiat, mutta yhteistoiminnan, työssä viihtyvyyden ja motivaation yhteyttä viestintään ei huomata. Hepo-ohjeissa siis huomioidaan ajatuksen tasolla sisäisen viestinnän sosiaalinenkin merkitys, mutta sitä ei avata sen enempää.

Hepo-ohjeisto kertoo organisaation yhteisistä arvoista, jotka ovat *asiaksläheisyys, luotettavuus, tuloksellisuus, uudistuminen ja yhdessä tekemisen ilo* (luettu Henkilöstöpolitiikan kirjasta keväällä 2005). Seuraavassa kerrotaan, millä tavalla arvot on puettu sanoiksi hepo-ohjeissa.

Asiaksläheisyydellä viitataan nykyaikaiseen asiakassuhteiden hoitamisen tapaan, jossa liikkeelle lähdetään asiakkaan tarve huomioiden – ei niin sanotusti tuote edellä. *Luotettavuus*-arvo liittyy niin ikään asiakkaisiin päin näkyviin arvoihin ja viittaa esimerkiksi pankkisalaisuuden ehdottomaan säilyttämiseen, yrityksen vakavaraisuuden ylläpitoon sekä ammattitaitoon. *Tuloksellisuus* tuo arvona mukaan myös työntekijän omat tarpeet, sillä tuloksekkaalla toiminnalla organisaatio pyrkii tuottamaan etua niin asiakkaille, organisaatioille kuin työntekijälle itselleenkin. Tuloksellisuus näkyy hepo-ohjeiden mukaan työntekijälle maksettavien tuloskannusteiden muodossa. Tuloksellisella tekemisellä kerrotaan vaikutettavan kannattavuuteen, asiakassuhteisiin sekä yhteishengen. Tämä viittaus liittyy tuloksellisen työn tuloksellisuuden yhteishengen – hepo-ohjeiden pohjalta saa mielikuvan, että yrityksessä ”teot puhuvat puolestaan”. Yhteishengen katsotaan toimivan, mikäli organisaatio tekee hyvää tuloa.

Uudistumisen arvolla tuodaan hepo-ohjeissa esille itsen ja organisaation jatkuvaa kehittymistä. Yrityksen toimintaa kerrotaan kehitettävän seuraamalla jatkuvasti toimintaympäristöä sekä kyseenalaistamalla rohkeasti totutut toimintatavat. Kaiken

kaikkiaan henkilöstön kehittämisessä esimiehen ja työntekijän yhteisymmärryksen rooli korostuu. Esimiehen vastuulla on olla tietoinen henkilöstön kehittymistoiveista ja tähän tarkoitukseen organisaatiolla onkin käytössään säännölliset kehityskeskustelut.

Viides organisaation nimeämistä yhteisistä arvoista on *yhdessä tekemisen ilo*. Siihen sisältyy erilaisuuden hyväksyminen, toisten tukeminen, huumorin ja työilon säilyttäminen ja innostuneen hengen ylläpito. Kannustus, palkitseminen ja yhdessä tekemisen ilo heijastuu asiakkaisiin päin palvelun laatuna. Tuloksellisuus on hepo-ohjeiden mukaisesti yksi yhdessä tekemisen ilon tulos.

Työpaikalla kohdattavien erimielisyyksien hoidosta on kirjattu hepo-ohjeissa seuraavaa:

Erimielisyydet [palkka- ja työsuhdeasioissa] pyritään ratkaisemaan nopeasti paikallisella tasolla. Ellei ratkaisuun päästä, siirretään asia pääluottamusmiehelle ja henkilöstöpäällikölle. Mahdollisten erimielisyyksien välttämiseksi ja niiden selvittämisessä sekä yleensä asioiden sujuvassa hoidossa korostuu esimiesten sekä henkilöstöä edustavien luottamusmiesten panos.

Työpaikan erimielisyyksien ratkaisussa siis korostuu ensisijaisesti asianosaisten (kuten työntekijä ja esimies, työntekijä ja toinen työntekijä) panos asian hoitamiseksi. Mikäli kyse on palkka- tai työsuhdeasiasta, työntekijällä on itselläänkin ensisijainen asema neuvottelussa, ei vain työnantajaosapuolella.

3.4 Kohdeorganisaation viestintäverkosto

Kohdeorganisaation sisällä on virallisten verkostojen (esim. konttori) ohella useita pienempiä, epävirallisia sosiaalisia verkostoja. Tarkastelen tässä tutkimuksessa viestintäverkoston linkkien ominaisuuksia symmetrian, eli monisuuntaisuuden kannalta.

Tutkin esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisen viestinnän suuntia. Näin on tarkoitus muodostaa käsitys kohdeorganisaation sisäisen viestinnän normeista, hierarkiasta, tavoista ja käytänteistä, eli kulttuurisista tekijöistä. Tässä tutkimuksessa en ole niinkään kiinnostunut viestinnän lukumäärästä (”kuinka monta viestiä...”), vaan sen laadusta, esimerkiksi asteikolla paljon – vähän tai pikemminkin riittävästi – vähän. En ole keskittynyt tutkimuksessani viestintätilanteiden ajalliseen keston, jolla myös voidaan mitata verkoston yksittäisen linkin vahvuutta (Monge & Contractor 1998, 109), vaan enemmän kvalitatiivisiin ominaisuuksiin, sisältöihin ja käsityksiin viestintätilanteiden onnistumisesta.

Kohdeorganisaatiossa kannustetaan viestimään verkostomaisesti. Ennakkokokemukseni mukaan viestinnän suunnat ovat kuitenkin melko rajallisia. Mahdollisuus viestiä verkostomaisesti on, teknisessä mielessä, mutta käytännössä kohdeorganisaatio on jakautunut melko selkeästi konttoreittain omiksi ryhmikseen, joilla ei ole toistensa kanssa useinkaan yhteyttä. Kenties organisaation pääkonttoria voidaan pitää jonkinasteisena solmukohtana, johon kaikki muut konttorit ovat yhteydessä jollain tasolla. Tämä johtuu luonnollisesti siitä, että organisaation asiantuntijat työskentelevät enimmäkseen pääkonttorilla. Pääkonttorin työntekijöiden en koe kuitenkaan vastavuoroisesti pitävän yhteyttä muiden konttoreiden työntekijöihin työn merkeissä.

4 Tutkimuksen vaiheet

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tämän tutkimuksen metodologisia valintoja ja perustellaan miksi päädyttiin käytettyyn aineistonkeruumenetelmään, eli yhdistämään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia osioita triangulaatiomenetelmän tapaan. Aluksi esitellään tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmän valinta. Tämän jälkeen kerrotaan kuinka tutkimuksessa käytetty mittari tutkimuskysymysten pohjalta laadittiin. Operationaalistamisen jälkeen kuvataan tutkimusotannon suorittamisen vaiheet sekä kerrotaan, kuinka lomakekysely toteutettiin kohdeorganisaatiossa. Tutkimuskyselyssä taustatietoina saadut tiedot kuvaillaan osion lopussa, jotta saadaan täsmällinen käsitys siitä, millaista joukkoa tutkittiin. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen varsinaisten tulosten käsittelyyn.

4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen sisäistä viestintää ja kuvata sen nykytilaa selvittämällä työntekijöiden näkemyksiä asiasta. Käytössä olevat viestinnän muodot ja tavat sekä henkilöstön arvio niiden toimivuudesta ja mahdollisista vahvuuksista sekä ongelmakohdista pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Maantieteellisen hajanaisuuden vaikutukset pyritään myös nostamaan esiin. Sisäisen viestinnän käsitän kohdeorganisaatiossa toimivien ihmisten välillä tapahtuvaksi merkitysten jakamiseksi sähköistä, kirjallista tai kasvokkain tapahtuvaa viestintää käyttäen. Kohdeorganisaatioon kuuluvia henkilöitä ovat kaikki ne, jotka ovat työsuhteessa organisaatiossa. Sisäinen viestintä on verkottunutta eli se kulkee niin horisontaalisessa kuin vertikaalisessa suunnassa, yksilöiltä ryhmille ja ryhmiltä yksilöille sekä kahden yksilön tai ryhmän välillä.

Päätutkimuskysymykseksi muotoutui:

Millaista on kohdeyrityksen sisäinen viestintä?

Alakysymyksiä ovat:

Millaisia viestinnän muotoja tai tapoja kohdeorganisaatiossa käytetään?

Millaisia ongelmia tai vahvuuksia sisäisessä viestinnässä on?

Miten mahdollisia ongelmia voidaan korjata?

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen suunnittelun sekä kirjallisuuteen tutustumisen aloitin talvella 2004–2005. Aihe rajautui alusta alkaen melko selkeästi sisäisen viestinnän kartoittamiseen ja tarkentui hiljalleen vuoden 2005 vaihteen tienoilla, kun aloin suunnitella tutkimuksen käytännön toteuttamista. Tutkimuksessa täyttyvät tapaustutkimuksen kriteerit, sillä tutkittava organisaatiohan on yksi ”tapaus”. Metsämuurosen (2005, 206) mukaan tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkimuskohteesta pyritään kokoamaan tietoja monipuolisesti ja monella tavalla. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä syvällisesti. Metsämuuronen (2005, 207) toteaaakin, että kaikki laadullinen tutkimus on oikeastaan tapaustutkimusta, koska sen tavoitteena ei ole universaali yleistettävyyden vaan ennemmin ilmiön ymmärtäminen.

Tämä tutkimus on tietyiltä osin myös etnografinen eli kohdeorganisaatiossa havaittavia ilmiöitä selittämään ja kuvailemaan pyrkivä. Tutkimuskysymysten lisäksi haluan pohtia, miksi tulokset ilmenevät juuri tutkimustulosten esittämällä tavalla. Bantz’n (1993, 107) mukaan etnografinen tutkimus keskittyy ihmisten toiminnan ymmärrykseen ja tulkintaan. Tässä tutkimuksessa keskityn etnografisesta näkökulmasta kohdeorganisaation sisäisen viestinnän ilmiöiden tutkimiseen. Lisäksi etnografinen

ote ilmenee siinä, että työskentelin itse aineistonkeruun ajan kohdeorganisaatiossa. Siten olen observoinut organisaatioilmiöitä omakohtaisesti. Etnografinen lähestymistapa antaa tutkijalle tietoa organisaation perinteistä, tavoista ja rituaaleista, joiden avulla viestinnän ilmiöitä on helpompi ymmärtää ja tulkita tasolla, josta on juuri tutkimuksen kohdeorganisaatiolle paras hyöty (Meyer 2002, 474).

Järvenpää ja Kosonen (1996, 13) määrittelevät laadullista tutkimusta ja nimenomaan kuvailevan tutkimuksen ominaispiirteitä. Kuvailevan tutkimuksen tavoitteena on antaa mahdollisimman tarkka kuva jostakin yksilöstä, ryhmästä, tilanteesta tai ilmiöstä. Varsinainen tutkimusongelma jaetaan yleensä alaongelmiksi, joita lähestytään esimerkiksi poikittaistutkimuksen tapaan tiettynä ajankohtana, kuten tässä tutkimuksessa tehdään. Poikittaistutkimuksen ongelmana onkin, ettei tiedetä tulosten pysyvyyttä, eli muuttuvatko tutkimuksen tulokset mikäli se suoritetaan eri ajankohtana. Validiutta arvioitaessa tarkastellaan koko prosessia ja sen yksityiskohtaista kuvausta (Järvenpää & Kosonen 1996, 20).

Organisaatioiden viestintäilmiöitä voi tutkia myös kvantitatiivisin menetelmin. Kvantitatiivisella tutkimustavalla saadaan tuloksia, jotka on mahdollista yhdistää koko organisaatioon. Tässä tutkimuksessa katsoin kuitenkin tarkoituksenmukaiseksi käyttää myös kvalitatiivista menetelmää, tukemaan kvantitatiivista tutkimusotetta (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 50). Metsämuurosen (2005, 203) mukaan Syrjälä ym. (1995) ovat määritelleet, että kvalitatiivinen lähestymistapa taas soveltuu erityisesti sellaiseen tutkimukseen, jossa ollaan kiinnostuneita ilmiöiden rakenteista eikä niiden yleisluontoisesta jakautumisesta. Tämän tutkimuksen on tarkoitus pureutua viestintä-ilmiöön kontekstissaan kohdeorganisaatiossa. Ei ole tarkoitus jäädä pelkän kuvailun tasolle, vaan saada yksityiskohtaisia tuloksia. Tämänkaltaista tietoa ei olisi mahdollista saada pelkästään kvantitatiivista tutkimustapaa käyttämällä (Kreps, Herndon & Arneson 1993, 10).

Tein kohdeorganisaatiossa työskennellessäni havaintoja, jotka viittasivat organisaation jonkinasteiseen byrokraattisuuteen. Sørensenin (2007) mukaan byrokratian astetta

ei voida suoraan mitata. Byrokratiaa voidaan kuitenkin tarkastella hierarkian tason, roolijakojen ja organisaation toiminnan rutinoitumisen näkökulmista. Lisäksi organisaation suuri koko ja ikä antavat viitteitä organisaation byrokratiasta. Kääntöpuolena Sørensen esitti yritteliäisyyden ominaisuuksien, kuten innovatiivisuuden, lisääntyvän nuorissa ja pienissä organisaatioissa. Laadullinen tutkimusote tukee siten kohdeorganisaatiosta muodostamani ennako-olettamuksen, byrokraattisuuden, tarkastelua.

Koska kohdeorganisaatioissa ei ole tutkittu sisäistä viestintää koskaan aiemmin, oli jomelko aikaisessa vaiheessa selvää, että hankin tutkimusaineistoni itse. Valmistaa aineistoa ei ollut saatavilla. Kvalitatiiviset menetelmät ovat raskaita sovellettuna suureen organisaatioon riittävän luotettavuuden saamiseksi. Tämän vuoksi esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastattelua ei katsottu tarkoituksenmukaiseksi menetelmäksi. Päädyttiin yhdistämään tutkimusmenetelmässä laadullisia ja määrällisiä aineksia triangulaatiomenetelmän tapaisesti. Lomakekysely todettiin tarkoituksenmukaiseksi menetelmäksi. Lisäksi havainnointi antoi tutkijalle käsitteistöä ja perustavaa ymmärtämystä kohdeorganisaation toiminnasta (Silverman 1993, teoksessa Metsämuuronen 2005, 204).

Kyselyyn sisällytettiin laadullisia osioita avointen kysymysten muodossa, joissa vastaaja voi vapaasti kirjoittaa ajatuksensa. Avoimilla osioilla saadaan sellaisia tuloksia, mitä tutkija ei voi ennalta ohjailta asettamalla valmiita vastausvaihtoehtoja. Lisäksi lomakkeeseen laadittiin kvantitatiivisia, Likert-asteikollisia osioita, joita voidaan käsitellä tilastomenetelmällisin keinoin. Metsämuuronen (2005, 94) mukaan asennetta, tyytyväisyyttä ja motivaatiota mitataankin yleensä tällaisella Likert-tyyppisellä mittarilla, joka ankkuroidaan usein välille täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Tässä tutkimuksessa pyritään siis yhdistämään laadullinen kuvailu sekä kvantitatiivisen aineiston tuoma aines, ja näin menetelmät ovat toisiaan täydentäviä.

Ennen kyselyn suorittamista jätin vielä avoimeksi sen, tarvitseeko kyselyn jälkeen suorittaa esimerkiksi henkilöhaastatteluita, joilla saataisiin tarkennettua kyselyssä mahdollisesti epäselväksi jääneitä seikkoja. Kyselyn tulokset osoittivat, ettei haastat-

teluihin ole tarvetta, sillä etenkin avoimeksi muotoilemani osiot antoivat informaatiota runsaasti ja aineisto jopa satureitui.

Toimitusjohtajan, henkilöstöpäällikön ja markkinointiosaston työntekijän tiedonantojen sekä organisaation intranetin selaamisen perusteella sain luotua organisaatiosta ja sen viestinnän tavoista tarvittavan kokonaiskuvan kyselylomakkeen laatimista varten. Myös oma monivuotinen työkokemukseni kohdeorganisaatiossa helpotti viestintäverkoston olemassa olevien linkkien määrittelyä. Hahmottaakseni kohdeorganisaation viestintäverkostoa, käytin apunani Mongen ja Contractorin (1998) esittelemiä viestintäverkoston määritelmiä. Yksilö kuuluu kohdeorganisaatiossa edustamansa konttorin sisäiseen verkostoon, konttorien väliseen verkostoon sekä koko organisaation muodostamaan laajaan verkostoon. Lisäksi kukin kuuluu omaan sosiaaliseen, henkilökohtaiseen verkostoonsa. Tarkasteluni keskittyy siis yksilön, konttorin sisäisen ja konttoreiden välisen sekä koko henkilöstöä koskevan viestinnän tutkimiseen.

4.3 Mittarin suunnittelu

Kyselyä suunniteltaessa tulee etsiä mitattavia muuttujia eli indikaattoreita, joiden avulla aineistosta tutkittavaa ilmiötä kyetään kuvailemaan ja luokittelemaan (Alkula ym. 1994, 74). Aineiston luotettavuuden kannalta ratkaisevaa on käsitteiden ja tutkimuskysymysten operationaalistaminen, minkä perusteella kyselyn indikaattorit valitaan. Kvantitatiiviseen mittaukseen sisältyy Alkulan ym. (1994, 74–75) mukaan aina virheitä ja niitä voidaan pyrkiä ehkäisemään varmistamalla teoreettisten ja empiiristen käsitteiden vastaavuus. Myös muiden virhetekijöiden arviointi on tärkeää tutkimuksen johtopäätösten luotettavuuden kannalta. Alkula ym. (1994, 128) toteavat, että survey-tutkimuksessa käsitteiden konkretisoinnin tuloksena asiaa tulisi voida kysyä kaikilta vastaajilta samalla kysymyksellä. Lähdin operationaalistamisessa liikkeelle tutkimuskysymysten pohjalta tekemiäni käsitekarttojen avulla. Pohdin, miten olisi tarkoituksenmukaista kysyä viestinnän muodoista ja tavoista, ongelmista ja

vahvuuksista ilman että johdattelen vastaajaa esitietojeni tai ennakko-oletuksieni mukaisesti. Käytin apunani myös seuraavia faktoreita, jotka Grayn ja Laidlawin (2004) tutkimuksessa todettiin viestintää kuvaavassa mittarissa olennaisiksi tekijöiksi:

1. Horisontaalinen viestintä (epävirallinen viestintä, työhön ja sen tekemiseen liittyvä viestintä)
2. Johdon viestintä (viestinnän suunta ylös- ja alaspäin)
3. Median laatu (intranetin sisältö, palavereiden sisältö, kirjoitettujen viestien sisältö ja selkeys jne.)
4. Koko organisaatiota koskeva viestintä (tässä tutkimuksessa myös ”talotason viestintä”)
5. Lähimmän työympäristön viestintä (tässä tutkimuksessa konttoreiden sisäinen ja konttoreiden välinen viestintä)
6. Viestintäilmasto (tässä tutkimuksessa asenteiden kartoittaminen, yleisen ilmapiirin tarkkailu)
7. Palaute
8. Alaisviestintä (tässä tutkimuksessa esimiesten viestintä alaisille sekä alaisten mahdollisuudet viestiä esimiehelle)

Jaoin pääverkostoja (kahdenväliset, konttorin sisäiset, konttoreiden väliset ja koko taloa koskettavat verkostot) tarvittaessa pienempiin alalohkoihin, jotta pääsin käsiksi varsinaisiin viestinnän muotoihin ja tapoihin. Interpersonaalisen, eli henkilötason kahdenkeskeisen viestinnän, jaoin kahteen osaan: tarkastelen sekä kollegoiden välisen viestinnän piirteitä että esimiehen ja alaisen välistä viestintää. Samankaltaisen jaon tein organisaation joka tasolla, kunnes sain muodostettua mielestäni riittävän määrän muuttujia kuvaamaan kohdeorganisaation sisäistä viestintää. Operationaalistaminen pääverkostojen tasolta alamuuttujiin sekä luettelo kyselylomakkeen kutakin aihealuetta koskevista osioista esitellään taulukossa 2. Osiot 8–14 olivat avoimia osioita, joten niissä vastaaja saattoi käsitellä operationaalistamisessa esiin nousseista muuttujista kaikkia. Siksi mainittuja osioita ei ole sisällytetty taulukkoon.

Kyselylomakkeen osiot 1–7 koskivat taustamuuttujia eivätkä siitä syystä näy operationaalistamistaulukossa. Taustamuuttujia olivat vastaajan sukupuoli, ikä, palvelusvuosien määrä kohdeorganisaatiossa, työsuhteen luonne sen määräaikaisuuden tai vakinaisuuden perusteella, nykyinen tehtävänimike, työskentelykonttorin koko sekä pohjakoulutuksen taso. Kysyin myös koulutusta ja työsuhteen luonnetta, jotta kyseiset tiedot ovat tarvittaessa käytettävissäni tulosten tulkinnan yhteydessä.

Taustakysymykset sijoitettiin lomakkeessa ensimmäisiksi, jotta vastaaja voi aloittaa vastaamisensa näillä peruskysymyksillä. Seuraavaksi lomakkeessa olivat avoimet osiot, sillä niiden viimeiseksi jättäminen aiheuttaa vastaamatta jättämistä. Avoimia osioita oli yhteensä seitsemän.

Ensimmäinen avoin osio (osio 8) tarkoitettiin johdattelemaan aiheeseen sekä kuvaamaan käsityksiä siitä, mitä sisäiseen viestintään työpaikalla vastaajien mielestä kuuluu. Seuraavaksi haluttiin selkiyttää eri viestinnän tapojen ja muotojen yleisyyttä työpaikalla (osio 9). Osioissa 10–11 vastaajia kehoitettiin mainitsemaan kolme mieluista ja kolme epämieluista viestinnän muotoa tai tapaa ja perustelemaan vastauksensa. Näihin osioihin haluttiin saada luettelomaisia vastauksia aineiston tulevaa tilastollista käsittelyä silmällä pitäen. Osioissa 12–14 pyrittiin lisäämään avointa pohdiskelua ja keskittymään kohdeorganisaation sisäisen viestinnän luomiin mielikuviin. Osioissa kysyttiin, mihin seikkoihin vastaaja on tyytyväinen (osio 12) tai tyytymätön (osio 13) organisaation viestinnässä. Vastauksiin pyydettiin perusteluja. Lopuksi pyydettiin myös kehitysehdotuksia ongelmakohtien ratkaisemiseksi (osio 14).

Sijoitin lomakkeessa avointen osioiden jälkeen viisiportaiseen Likert-asteikkoon perustuvia osioita. Osioihin 15–78 vastattiin asteikolla 1 = täysin eri mieltä – 5 = Täysin samaa mieltä. Metsämuurosen (2005, 94) mukaan tutkijan kannalta helpompi on asteikko, jossa vastausvaihtoehtoja on parillinen määrä, vastaajan kannalta on puolestaan helpompi valita parittomasta määrästä (esimerkiksi viisi vastausvaihtoehtoa). Tässä tutkimuslomakkeessa käsittelen laajaa aihealuetta ja halusin tehdä vastaamisen pitkään lomakekyselyyn mahdollisimman vaivattomaksi. Siksi päädyin käyttämään asteikkoa 1 – 5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä), jossa arvo 3 sai merkityksen ”en osaa sanoa”. Vastauksia voidaan Metsämuurosen (2005, 95) mukaan tulkita joko siten, onko vastaajalla mielipidettä ylipäänsä ja jos on, onko se eri- tai samansuuntainen esitetyn väittämän kanssa. Metsämuurosen (2005, 96) mukaan käytössä on 3–7-portaisia Likertin asteikkoja, mutta hän suosittelee käytettäväksi neli- tai useampiportaista, jotta tutkimusmittarin arviointivaiheessa saataisiin tehtyä luotetta-

via reliabiliteettilaskelmia. Likert-osioissa käänteisiä osioita olivat 21, 30, 37, 49, 50, 51, 57 ja 63.

TAULUKKO 2 Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän operationaalistaminen

Viestinnän pääverkosto	Viestinnän tehtävät verkostossa ja erilaisten kanavien tarkastelu	Osiot aiheesta	
Koko organisaatiota koskeva sisäinen viestintä	Vision, strategian, tavoitteiden ja arvojen viestiminen	53, 54, 55	
	Palautteenanto johdolle	56, 84, 89	
	Johdon roolin ja tehtävien viestiminen	57, 58, 59, 60	
	Kahvipöytäkeskustelut, huhut	50, 51, 52, 62, 88	
	Muut tiedonkulku ja viestintä	61, 62, 63, 71, 72	
	Tiedotustilaisuudet	64, 80	
	Virkistystapahtumista ja vapaa-ajan toiminnasta tiedottaminen	65, 66, 96	
	Edunvalvojien viestintä	Ammattijärjestön viestintä	67, 68, 69
		Luottamushenkilöiden viestintä	70, 87
	Viestintää tukevien laitteiden ja järjestelmien käyttö	Help Desk	74, 75, 95
Intranet, internet		76, 77, 78, 90, 91	
Sähköposti		92, 93, 94	
Konttorin sisäinen viestintä	Työn tekemiseen liittyvä viestintä	31, 32, 35, 36, 37, 38, 39	
	Palaute esimiehelle	45	
	Palaute esimieheltä yksikölle	44	
	Tavoitteiden ja tulosten viestiminen	33, 34	
	Muu tiedonkulku ja viestintä	40, 41, 42, 43, 79, 97	
Konttorien välinen viestintä		46, 47, 48, 49	
Yksilöiden välinen viestintä	Esimiehen ja alaisen välinen viestintä	Palaute alaiselle	15, 16, 17, 82, 83
		Palaute esimiehelle	22, 23, 24, 82, 83
		Työjärjestelyiden ja työsuhteenäkymien viestiminen	18, 19, 21
		Työn tekemiseen liittyvä viestintä	19, 20
		Muu tiedonkulku ja viestintä	19, 21, 22, 81
	Kollegoiden välinen viestintä	Kollegoiden antama palaute	25, 26, 27
		Palautteenanto kollegoille	29, 30
Työn tekemiseen liittyvä viestintä		28, 85, 86	

Osiot 15–24 kartoittavat työntekijöiden käsityksiä esimiesten ja alaisten välisestä viestinnästä, osioissa 25–30 taas tarkastellaan kollegoiden välisen viestinnän sujuvuutta. Osiot 31–45 käsittelevät konttorin tai yksikön sisäisen viestinnän toimivuutta ja tapoja toimia. Konttoreiden ja eri yksiköiden välistä viestintää kartoitetaan osioissa 46–49. Kohdeorganisaation yleisen tason tiedottamista, tiedonhankkimiskeinoja ja viestintää arvoista, tavoitteista ja organisaatiosta itsestään sekä epävirallisen viestinnän roolia tarkastellaan osioissa 50–78. Mukaan on sisällytetty myös luottamushenkilöiden toimintaa arvioivia osioita (osiot 67–70), sillä heidän roolinsa edustamiensa yhdistysten jäsenten ja johdon välissä on tärkeää huomioida auditointitutkimuksessa (Tukiainen 2000,72).

Kyselylomakkeen viimeinen kysymysryhmä (osiot 79–98) pyrkii antamaan arvioita ennakkoon tiedossa olleille viestinnän välineille ja tavoille. Arvioasteikkona on 1 = täysin merkityksetön – 5 = erittäin tärkeä. Viimeisenä (osio 99) pyydettiin vielä antamaan kouluarvosana kohdeorganisaation sisäisen viestinnän toimivuudelle. Lomakkeen lopussa oli tilaa jättää terveiset tutkijalle tai lisätä vastauksiin muuta tärkeäksi koettua.

4.4 Ositetun satunnaisotannan suorittaminen

Kohdeorganisaatiossa työskenteli lokakuussa 2004 tulostetun henkilöstöluettelon mukaan yhteensä 269 henkilöä. Tämä sisältää myös kaikki määräaikaisessa työsuhteessa olevat sekä sairaus-, äitiys- ja vuosilomilla sekä vuorotteluvapailta olevat henkilöt. Luetteloon ei kuulu niin sanottu huoltohenkilöstö, kuten talonmiehet tai siivoajat. Kyselyyn valittiin mukaan runsas puolet työntekijöistä. Sain henkilöstöluettelon käyttöni henkilöstöpäälliköltä, ja se sisälsi henkilöstöstä seuraavat tiedot: organisaation sisäinen henkilönumero, nimi, työskentelykonttori, tehtävänimike sekä tieto mikäli henkilö on määräaikaisessa työsuhteessa ja maininta ”POISSA”, mikäli henkilö on syystä tai toisesta pitkään poissa työstä. Tutkimuksesta

jätin pois organisaation sisäisessä käytössä olleet henkilönumerot, sillä niiden käyttäminen esimerkiksi kyselylomakkeiden numeroinnissa olisi paljastanut vastaajan henkilöllisyyden.

Tavoitteenani oli kerätä kyselyaineisto, joka kuvaa kohdeorganisaatiota mahdollisimman hyvin. Siksi halusin suhteuttaa otannan vastaamaan todellisuutta huomioiden konttorien koon ja hierarkkisuuden, eli eri tehtävänimikkeet. Halusin saada jokaisen konttorin edustetuksi, sillä konttorit ovat maantieteellisesti hajaantuneet ja niissä saattoi siten olla esimerkiksi alueellisia eroja. Otin jokaisesta konttorista otokseen konttorin kokoon nähden suhteellisesti saman verran eri tehtäväluokkien työntekijöitä – muodostin näin jokaisesta oikeasta konttorista ”mallin” tai ”pienoiskonttorin”.

Henkilöstö oli nimiluettelossa jaettu viiteen tehtäväluokkaan: kassatoimihenkilöt, palveluneuvojat, asiantuntijat, esimiehet ja johto; jotka numeroin yhdestä viiteen (1–5) mainitussa järjestyksessä. Poistin nimiluettelosta kokonaan ryhmän 5, sillä kysely tehtiin johdon toimeksiantona. Laskin suhdeluvut selvittääkseni esimerkiksi sen, kuinka monta kassatoimihenkilöä organisaatiossa työskentelee suhteessa muihin tehtäväluokkiin. Jako tehtäväluokittain näyttäisi noudattavan seuraavaa jakaumaa: 2:5:1:1, eli kahta kassatoimihenkilöä kohden organisaatiossa työskentelee viisi palveluneuvojaa, yksi asiantuntija ja yksi esimies.

Seuraavaksi lähdin rajaamaan perusjoukosta (alkuperäisen luetteloni henkilöt) sopivaa otantaa kyselyyni. Käsittelin henkilöluetteloa aluksi poistamalla siitä siis kaikki johtoon ja hallintoon kuuluvat työntekijät. Myös oman nimeni poistin luettelosta. Seuraavaksi poistin niiden henkilöiden nimet, jotka olivat äitiyslomalla, vuorotteluvapaalla tai pitkällä sairauslomalla, eli poissa silloin, kun kysely toteutettiin. Tämän rajauksen saatoin tehdä henkilöstöluettelossa olleiden ”POISSA” -merkintöjen avulla. Luetteloon jäi poistojen jälkeen 229 nimeä. Tarvitsin tässä vaiheessa lisätiedon siitä, minkä kokoisia konttorit ovat, ja sain myös tämän tiedon henkilöstöpäälliköltä syksyllä 2004. Konttoriluettelossa näkyvät konttorien nimet sekä henkilöstömäärä

konttoria kohti eri tehtäväluokittain. Lopulta minulla oli otoksen tekemistä varten 229 työntekijää, 30 konttoria ja 4 eri tehtäväluokkaa.

Yhdistin konttoriluettelon sekä henkilöstöluettelon siten, että muodostin uuden 30 konttorin luettelon, jossa konttorin alla oli kyseisessä toimipisteessä työskentelevien henkilöiden nimet aakkosjärjestyksessä ja vielä tehtävänimikkeittäin ryhmiteltynä. Ensimmäisen osituksen (henkilöiden jako konttoreihin) jälkeen tein vielä siis toisen osituksen konttoreiden sisällä tehtäväluokittain.

Seuraavaksi pohdin otoksen suuruutta. Jotta tuloksia voidaan analysoida esimerkiksi ristiintaulukoinnin avulla, voidaan otosta arvioida sen perusteella, minkä suuruisista luvuista prosentteja lasketaan (Alkula ym. 1994, 108). Jos esimerkiksi halutaan olla laskematta prosentteja viittä pienemmistä havaintomääristä ja halutaan ristiintaulukoida taustamuuttujista sukupuolen (2 luokkaa), työsuhteen luonteen (2 luokkaa) ja työskentelykonttorin koon (4 luokkaa) mukaan, tulisi otoksen olla vähintään $5 \times 2 \times 2 \times 4 = 80$. (Alkula ym. 1994, 106–109.) Jos halutaan laskea korrelaatioita erikseen vaikkapa vakituudessa ja määräaikaissa työsuhteissa oleville, suositellaan vähintään sadan otoskokoa (Alkula ym. 1994, 109). Riittävän suurella otoksella huomioidaan myös mahdollinen kato ja saadaan silti riittävä määrä vastauksia tulosten yleistämiseen. Postikyselyssä vastaajien määrässä päästään usein 50–60 prosenttiin (Alkula ym. 1994, 67), mutta ennakkotiedusteluideni mukaan kohdeorganisaatiossa suoritetuissa kyselyissä vastausprosentiksi on saatu jopa lähes 80. Kadon suuruuteen vaikuttaa myös kyselyn aiheen kiinnostavuus (Alkula ym. 1994, 139), joka tässä tutkimuksessa ajatellaan hyväksi, koska kysely koskee vastaajien omaa työtä. Organisaatiossa oli hiljattain suoritettu toinen lomakekysely, jonka arvelin vaikuttavan jossain määrin vähentävästi tämän kyselyn vastausinnokkuuteen.

Suoritin satunnaisototannon seuraavalla tavalla: jokaisesta konttorista otin *kyselyyn mukaan joka toisen työntekijän* siten, että aakkosissa ensimmäinen valittiin ensimmäiseksi, sitten aakkosissa kolmas ja niin edelleen. Lisäksi halusin mukaan otokseen jokaisen työntekijän, jonka työsuhte oli ennakkotietojen mukaan määräai-

kainen. Määräaikaista työntekijöitä oli organisaatiossa niin vähän, että työsuhteen laadun käyttäminen taustamuuttujana olisi satunnaisotantaa käyttäen ollut mahdotonta. Näin sain muodostettua otoksen, joka lopulta oli 154 henkilöä.

4.5 Kyselyn toteuttaminen ja aineiston käsittely

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä testasin sitä kahdella vastaajalla ja näytin kollegalle joka antoi siihen korjausehdotuksensa. Testauksen perusteella kysely toimi hyvin, enkä tehnyt suuria sisältömuutoksia. Metsämuurosen (2005, 58–59) mukaan testauksessa halutaan varmistaa käsitteiden selkeys ja se, että kysymykset on muotoiltu niin, että vastaaja ymmärtää mitä kysytään. Numeroin kyselylomakkeet numeroin 1–154. Laajuudeltaan 12-sivuinen kyselylomake lähetettiin yhteensä 154 henkilölle 17.5.2005 kohdeorganisaation sisäisessä postissa. Viimeinen palautuspäivä vastauksille oli 1.6.2005. Palautus tapahtui niin ikään sisäisessä postissa. Tutkimustani varten oli varattu erillinen lokero postinlajitteluhuoneessa, josta saatoin hakea vastaukset vastausajan päätyttyä. Henkilöstöpäällikkö tiedotti tulevasta tutkimuksesta henkilöstölle sähköpostitse vaikuttaen näin omalta osaltaan henkilöstön vastaamisaktiivisuuteen. Vastausajan päättyessä lähetin vielä muistutuksen sähköpostitse niille otokseen kuuluville henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn määräaikaan mennessä. Vastauslomakkeet oli numeroitu, jotta muistutuksia ei tarvinnut lähettää niille, jotka olivat jo vastanneet kyselyyn. Vastauslomakkeiden numerointia ei muistutusviestin lähettämisen ja otannan suorittamisen lisäksi käytetty enää muissa tutkimuksen vaiheissa, jotta vastaajien anonymiteetti pystyttiin säilyttämään. Muistutusviestissä vastaamiselle annettiin viikko lisäaikaa. Lopulta lomakkeita palautui 93 kappaletta, mikä antoi vastausprosentin 60,4.

Kaikki palautuneet lomakkeet käytiin läpi epäjohdonmukaisuuksien löytämiseksi ennen tietojen tallentamista. Palautuneista lomakkeista yhtään ei jouduttu hylkäämään, mutta joissain lomakkeissa oli osaan avoimista osioista jätetty vastaamatta ja yhdessä

lomakkeessa oli jätetty vastaamatta kokonaiseen sivulliseen Likertin asteikollisia osioita. Aineiston tilastollinen käsittely toteutettiin SPSS for Windows -ohjelmistolla (SPSS 13.0 for Windows). Avointen osioiden 8 ja 9 vastaukset muunnettiin numeeriseen muotoon luokittelemalla vastauksia laadullisesti, jotta saatiin tietoa käsitysten yleisyydestä. Näissä osioissa laskettiin frekvenssejä esimerkiksi siitä, kuinka moni käyttää työssään viestinnän muotona tai tapana sähköpostia tai puhelinta, eli kuinka moni mainitsi kyseiset välineet luettelomaisessa vastauksessaan.

Osioiden 10–13 vastaukset luokiteltiin nekin teemoittain. Myös vastausten perustelut teemoiteltiin, vaikka ne eivät olleetkaan tyyliltään luettelomaisia. Teemat löydettiin etsimällä yhteneväisyyksiä eri vastauksissa. Vastaukset olivat yleensä yhden tai kahden lauseen mittaisia, toteavia lauseita. Vastauksia luettiin läpi yksi kerrallaan ja niistä pyrittiin tiivistämään pääluokat, joita saatiin kaiken kaikkiaan kymmeniä koko aineistosta. Pääluokkia tiivistettiin edelleen laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Esimerkiksi sähköpostin mieluisuutta viestinnän välineenä kuvattiin monin eri sanoin: ”ei vie paljon aikaa”, ”on heti perillä”, ”ei tarvitse puhelimesta odottaa vastaako toinen”. Näitä lauseita yhdistää sähköpostin hyvänä ominaisuutena sen *nopeus* sekä lisäksi toista ja kolmatta esimerkkiä hyvä *tavoittavuus*. Osioiden 10–13 perusteluosiot sekä osion 14 täysin avoimet vastaukset kirjattiin nekin SPSS-ohjelmistoon, jotta vastaajien perustelut olivat nähtävissä yhdessä paikassa ja siten verrattavissa keskenään.

Aineistoon tutustumisessa helpotti Likertin asteikon portaiden 1 ja 2 (sekä portaiden 4 ja 5) yhdistäminen, jotta vastausten painottuminen kielteiselle tai myönteiselle kannalle näyttäytyi selkeämmin. Likertin-asteikolliset osiot ovat itse asiassa järjestysasteikollisia muuttujia, mutta toisinaan niitä voidaan käsitellä Metsämuuronen (2005, 62) mukaan kuten välimatka-asteikollisia muuttujia, mikä antaa tässä tutkimuksessa aineiston käsittelylle joustoa (ks. myös Karjalainen 2004; Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997). Järjestysasteikollisille muuttujille voidaan laskea vain järjestyskorrelaatiot, kvartiilipoikkeamat ja mediaani (Nummenmaa ym. 1997, 178). Vasta välimatka-asteikolliselle muuttujalle on järkevää laskea

esimerkiksi keskiarvot ja varianssit. Välimatka-asteikon muuttujien riippuvuuksia voidaan tutkia usein eri menetelmin.

Tässä tutkimuksessa käytetty viisiportainen Likert-asteikko oletetaan tasaväliseksi, eli välimatka arvojen yksi ja kaksi välillä yhtä pitkäksi kuin arvojen neljä ja viisi välillä. Lisäksi Likert-asteikko on vakiintunut survey-tutkimuksissa käytettävä asteikko, jonka vastaajatkin todennäköisesti tunnistavat tasajakoiseksi (Nummenmaa ym. 1997, 179). Siten päädyin käyttämään myös välimatka-asteikon muuttujille sopivia menetelmiä.

Suoritin ristiintaulukointia tarvittaessa taustamuuttujien ja Likertin-asteikon osioiden välillä selvittääkseni eri taustatekijöiden vaikutusta vastauksiin. Muodostin myös summamuuttujia, jotta sain tietoa siitä, kuinka hyvin kyseisen muuttujaryhmän tulokset korreloivat keskenään ja kuvaavat siten tiettyä viestinnän kontekstia. Muuttujat samansuuntaistettiin aluksi siten, että vaihtoehto viisi (5) merkitsee kaikissa myönteisintä vaihtoehtoa ja vaihtoehto yksi (1) kielteisintä. Summamuuttujat laskettiin seuraavista aihealueista: johdon viestintä, koko organisaation tiedonkulku, konttorin sisäinen viestintä, konttorien välinen viestintä, esimies-alainen -viestintä sekä kollegoiden välinen viestintä ja luottamusmiesviestintä (ks. taulukko 3). Summamuuttujien reliabiliteettia kuvaamaan laskettiin Cronbachin alfa-kertoimet. Alfa laskeminen perustuu SPSS -ohjelmistossa muuttujajoukon korrelaatiokertoimien keskiarvoon käyttöön ja sanotaan, että se antaa reliabiliteetin alarajan – todellinen reliabiliteetti on siis aina alfaa korkeampi (Metsämuuronen 2005, 510–512). Metsämuuronen (2005, 69) mukaan alfa-kertoimen arvoa 0.600 voidaan pitää suuntaa antavana rajana mittarin luotettavuudesta. Alfa-kertoimeen vaikuttavat alentavasti sellaiset osiot, joiden vastauksissa varianssi on hyvin lähellä nollaa, eli sellaisissa osioissa joissa lähes kaikki vastaajat vastasivat samalla tavalla (Metsämuuronen 2005, 70), joten absoluuttisesti Cronbachin alfa ei mittarin reliabiliteettia kerro.

Kyselylomakkeen summamuuttujien reliabiliteetti vaihtelee välillä 0.581–0.830 (ks. taulukko 3). Kertoimia voidaan pitää kohtuullisina, sillä summamuuttujissa on mukana myös ne muuttujat, joiden varianssi on hyvin pieni.

TAULUKKO 3 Summamuuttujat ja niistä lasketut reliabiliteetit

Summamuuttuja	Kyselylomakkeen osiot	Cronbachin alfa -kerroin
Johdon viestintä	osiot 53–60, 84	.692
Organisaatiotason tiedonkulku	osiot 61–63, 71–73, 89	.695
Konttorin sisäinen viestintä	osiot 31–42	.830
Konttoreiden välinen viestintä	osiot 46–49, 86	.581
Esimies-alaisviestintä	osiot 15–24, 81–83	.787
Kollegoiden välinen viestintä	osiot 25–30, 85	.663
Luottamusmiesviestintä	osiot 67–70, 87	.779

Tutkimuksen tuloksia ja tulkintoja esitettäessä esitetään aineistosta poimittuja lainauksia. Lainauksissa vastaajia merkitään lyhenteellä V, esimerkiksi V100 tarkoittaa, että lainaus on vastaajalta, jonka kyselylomake on koodattu numerolla 100. Usean aihealueen kohdalle olen koontanut sitä koskeneista osioista taulukon siten, että ensimmäisessä sarakkeessa ilmoitetaan kokonaisvastaajamäärä (N) kyseiseen osioon. Sen jälkeen ilmoitetaan vastausten keskiarvo (ka) sekä jakautuminen arvojen 1–2 (1–2) ja 4–5 (4–5) sekä ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon (EOS) välille. Lisäksi muuttujan varianssi (s) ilmoitetaan niiden osioiden kohdalla, joista on muodostettu summamuuttujia. Tähdellä (*) taulukkoon merkityt osiot ovat käänteisiä osioita. Pienet varianssit kertovat kyseisen osion olevan heikko erotteleva tekijä summamuuttujassa.

4.6 Vastaajien taustatiedot

Taustatietojen frekvenssijakaumat ovat nähtävissä kootusti taulukossa 4. Suurin osa vastaajista (n = 93) oli naisia (f = 76; 81,7 %). Saatu sukupuolijakauma kuvaa kohdeorganisaation todellista sukupuolijakaumaa erinomaisesti, sillä tutkittavasta perusjoukosta 83,8 % on naisia ja 16,2 % miehiä. Luvut perustuvat henkilöstöpäälli-

kön antamiin luettelotietoihin työntekijöistä. Vastaajien ikä vaihteli välillä 23–60 vuotta. Tutkimuksessa päädyttiin muodostamaan neljä ikäluokkaa: 23–34 -vuotiaat, 35–44-vuotiaat, 45–54-vuotiaat ja 55–60-vuotiaat. Vastaajat jakautuivat näihin ikäluokkiin tasaisesti siten, että jokaiseen niistä kuului noin neljännes vastaajista. Palvelusvuosimäärät eli työkokemus organisaatiossa vaihteli välillä 0,5–42 vuotta. Palvelusvuodet jaettiin niin ikään luokkiin tilastollisen käsittelyn mahdollistamiseksi. Luokat olivat 0–5 vuotta, 5,1–10 vuotta, 10,1–20 vuotta sekä 20,1 vuotta ja pitempään työskennelleet. Vastaajat jakautuivat näihin luokkiin siten, että 5,1–10 vuotta työskennelleitä oli vähemmän kuin muita sekä yli 20,1 vuotta työskennelleitä huomattavasti enemmän kuin muita. Vastaajista valtaosa ($f = 81$; 87,1 %) ilmoitti työsuhteensa olevan vakituinen. Työsuhteen luonne kerrottiin myös tausta-aineistona käyttämässäni henkilöstöluettelossa, jonka mukaan perusjoukosta 5,2 %:lla on määräaikainen työsuhte. Kyselyn otokseen valittiinkin kaikki määräaikaisessa työsuhteessa olleet henkilöt, jotta heidän kokemuksiaan voidaan tarvittaessa vertailla vakituksessa työsuhteessa olevien mielipiteisiin. Tämä selittää perusjoukkoon nähden suuren määrän eli 12,9 % ($f = 12$) määräaikaisia työntekijöitä vastaajina.

Jätin nykyistä ammattinimikettä tai tehtävää koskevan osion täysin avoimeksi, sillä lukiessani henkilöstöluettelon tehtävänimikkeitä ensimmäistä kertaa en löytänyt tehtävänimikkeistä omaani (asiakasneuvoja) lainkaan. Halusin selvittää millainen käsitys henkilöstöllä yleensä on käytössä olevista tehtävänimikkeistä, joilla saattaa organisaatiossa olla merkittäväkin asemaa selkiyttävä tehtävä (hierarkkinen organisaatiomalli). Suuri osa vastaajista käytti vastauksissaan tarkkoja tehtävänkuvauksia, kuten sijoitusneuvoja, asiakasneuvoja, rahoitusneuvottelija tai lakimies. Virallisesti organisaatiossa oli tutkimuksen suorittamisen hetkellä kuitenkin käytössä vain neljä erilaista tehtävänimikettä: kassatoimihenkilö, palveluneuvoja, asiantuntija ja esimies. Kysyttäessä avoimesti ammattinimikettä tai tehtävää erilaisia vastauksia saatiin peräti 20. Tehtävälukittaisen vertailun mahdollistamiseksi käytettiin aineiston käsittelyssä henkilöstöluettelon tietoja ja tehtävälukia. Vastaajien lukumäärä eri tehtävälukista vastaa melko hyvin todellista tilannetta organisaatiossa, tosin esimiesten osuus vastaajissa oli suhteellisesti hieman suurempi kuin mitä se todellisuudessa on, ja

asiantuntijoista taas suhteessa useampi jätti vastaamatta kyselyyn. On syytä tarkastella sitä, miksi vastaustapa oli niin kirjava. Sisäisen viestinnän selkeys ja yksiselitteisyys on yksi sen onnistumisen edellytys. Kuinka suuri merkitys voidaan antaa tälle seikalle, että henkilöstö ei tiedä omaa tehtävänimikettään? Viestien laatua tarkastellaan enemmän luvussa 6.3.

TAULUKKO 4 Taustamuttujien frekvenssijakaumat

Sukupuoli	f	%
Mies	17	18,3
Nainen	76	81,7
Yhteensä	93	100

Ikä	f	%
23–34 v	21	22,6
35–44 v	24	25,8
45–54 v	25	26,9
55–60 v	22	23,7
Ei ilmoittanut	1	1,1
Yhteensä	93	100

Palvelusvuodet	f	%
0–5 v	20	21,5
5,1–10 v	10	10,8
10,1–20 v	23	24,7
20,1 v ja enemmän	39	41,9
Ei ilmoittanut	1	1,1
Yhteensä	93	100

Työsuhteen luonne	f	%
Määräaikainen	12	12,9
Vakituinen	81	87,1
Yhteensä	93	100

Tehtävänimike	f	%
Kassatoimihenkilö	19	20,4
Palveluneuvoja	55	59,1
Asiantuntija	7	7,5
Esimies	12	12,9
Yhteensä	93	100

Työskentelykonttorin koko	f	%
1–3 työntekijää	12	12,9
4–6 työntekijää	23	24,7
7–15 työntekijää	37	39,8
Pääkonttori	21	22,6
Yhteensä	93	100

Pohjakoulutus	f	%
Peruskoulu tai kansakoulu	5	5,4
Toinen aste	67	72
Korkeakoulu	18	19,4
Luokittelematon	3	3,2
Yhteensä	93	100

Työskentelykonttorin kokoa kysyttiin niin ikään avoimessa osiossa. Vastaajia pyydettiin kertomaan työskentelykonttorin koko henkilömääränä, tai mikäli tämä ei ole tiedossa, pyydettiin kertomaan konttorin nimi. Mikäli vastaaja oli kertonut konttorin nimen, käytin hyväkseni listaa konttoreiden työntekijämääristä ja lisäsin siten vasta-

uksiin konttorin henkilömäärän. Koska konttoreita oli paljon, luokittelin ne koon mukaan aineiston käsittelyn helpottamiseksi ja yksittäisten vastaajien henkilöllisyyden salaamiseksi. Vastaajat luokiteltiin edustamaan joko pieniä (1–3 työntekijää), keskisuuria (4–6 työntekijää) tai suuria konttoreita (7–15 työntekijää). Lisäksi erikseen käsiteltiin pääkonttori, josta vastaajia oli 21. Pääkonttorissa työskentelee yhteensä lähes 70 työntekijää, ja koettiin järkeväksi käsitellä se omana yksikkönään, sillä muiden konttorien koko vaihteli välillä 1-15 työntekijää. Nimenomaan pienempiä konttoreita koskettavat asiat olisivat saattaneet jäädä vaille painoarvoa pääkonttorin vastausten painaessa tuloksissa. Työskentelykonttoreihin jakamisessa turvauduin jälleen käytössäni olleeseen henkilöstöluetteloon, jotta sain vastaajat sijoitettua edustamiinsa yksiköihin.

Viimeinen taustakysymys koski vastaajien pohjakoulutusta. Vastausvaihtoehtoja oli seitsemän. Puolet vastaajista ($f = 47$; 50,5 %) ilmoitti koulutustaustakseen opistotason tutkinnon. Toiseksi eniten ($f = 14$; 15,1 %) oli ammattikoulun käyneitä ja kolmanneksi eniten ($f = 13$; 14,0 %) ammattikorkeakoulun käyneitä. Muiden koulutustasojen edustus oli huomattavasti vähäisempää, ja niihin sijoittui enintään kuusi vastaajaa luokkaansa. Yhdistin pieniä luokkia siten, että jäljelle jäivät seuraavat neljä luokkaa: peruskoulun tai kansakoulun käyneet; lukion, ammattikoulun tai opistotason suorittaneet; ammattikorkeakoulun tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet sekä luokittelemattomat, johon sisällytettiin sellaiset vastaukset, joista ei saatu selville koulutuksen tasoa.

5 Kohdeorganisaation sisäinen viestintä

Seuraavissa luvuissa 5.1–5.8 käsitellään kohdeorganisaation sisäistä viestintää tutkimuskysymysten operationaalisoinnin yhteydessä määriteltyjen sekä tutkimusaineistosta nousseiden teemojen pohjalta. Raportointi etenee aihealueittain ja havaittuja ilmiöitä on pyritty taustoittamaan aiempaa sisäisen viestinnän tutkimusta vasten. Myös ilmiöiden analysointi tapahtuu tulosten esittelyn yhteydessä. Aluksi tarkastellaan kohdeorganisaation viestinnän suunnitelmallisuutta tutkimuksen toteuttamisen hetkellä sekä analysoidaan hepo-ohjeistossa kuvattujen viestinnän tavoitteiden toteutumista. Seuraavaksi tarkastellaan, mitä viestinnän muotoja ja tapoja kohdeorganisaatiolla on käytössään ja millaisia arvioita henkilöstö niistä antaa. Merkittävimmät viestinnän välineet ja muodot esitellään kukin omana alalukunaan. Konttorin sisäistä viestintää, esimies-alaisviestintää ja kollegoiden välistä viestintää käsitellään ennen koko organisaatiota koskevien osioiden esittelyä. Johdon viestintää, koko organisaatiota koskevaa tiedonkulkua ja maantieteellisen hajautuneisuuden mukanaan tuomia vaikutuksia tarkastellaan viimeisissä alaluvuissa. Alalukujen sisällöissä on väistämättä osittaista päällekkäisyyttä, sillä viestintää tapahtuu monella tasolla samanaikaisesti.

5.1 Sisäisen viestinnän suunnitelmallisuus

Kaikenlainen toiminta vaatii ohjaajaa eli johtajaa, niin myös yrityksen sisäinen viestintä. Sitä on jokaisella tasolla ja kaikkiin suuntiin. Viestinnän tulisi pohjautua johonkin johtoajatukseen, kuten yrityksen strategiaan. Åberg (2000, 23) pitää järkevänä, että yrityksellä on vain yksi strategia, liiketoimintastrategia, jolle kaiken muun ajattelun tulisi olla alisteista. Useissa yrityksissä viestinnälle on laadittu kokonaan erillinen strategia. Minusta ei sinänsä ole merkitystä, onko viestinnän suunnittelu toteutettu liikkeenjohdollisen strategian osana vai erillisenä, kunhan viestintä on

suunnitelmallista ja tukee organisaation liikkeenjohdollisia visioita ja tavoitteita. Kohdeorganisaation määritelmät intranetissä ja hepo-ohjeissa antavat pohjaa viestintäsuunnitelman luonnille, mutta niistä puuttuu vielä käytännön tekemisen taso ja vuorovaikutuksen moniulotteisuuden huomiointi. Vuoden 2005 organisaatiokaavion uudistuksessa organisaatioon lisättiin tiedotuksen vastuualue, jota hoitamaan on tarkoitus nimetä tietty henkilö. Tutkimusraportin valmistumishetkellä nimitystä ei ole vielä tapahtunut, vaan eri viestinnän toimintoja hoitavat henkilöt jakavat työnsä kuten aiemminkin.

Tutkimusaineiston perusteella sisäiseen viestintään kaivataan lisää suunnitelmallisuutta. Tämä on yleinen ilmiö muissakin organisaatioissa, esimerkiksi Robson ja Tourish (2005) havaitsivat saman kehittämiskohteen oman tutkimuksensa kohdeyrityksessä. Sisäinen työsuhdeasioihin liittyvä tiedonkulku nähdään tutkimustulosten perusteella kangertelevana. Esimiesviestintää, eli viestintätapaa, jossa viestit kulkevat ensin esimiehen kautta, kritisoidaan voimakkaasti ja se nähdään tutkimustuloksissa yhtenä sisäisen viestinnän ongelmakohtana. Tiedotuksen vastuuhenkilöiden tulisi olla sitoutuneina vastuualueeseensa. Vastaajat ovat myös esittäneet runsaasti vaihtoehtoisia toimintatapoja ja parannusehdotuksia viestintään. Seuraavat vastaukset, joista osa on hyvinkin kriittisiä, on annettu osioihin, joissa tiedusteltiin viestinnän ongelmakohtia sekä ratkaisuehdotuksia niihin (osiot 13 ja 14).

V 147: Henkilökunnalle informointi: lomien pitämisestä, palkkauksesta ym. henkilöstöasioista [on viestinnän ongelma].

V 127: Henkilöstöpolitiikka on jossain avaruudessa kellumassa, kukaan ei oikein tiedä, että kuka päättää, mistä ja koska päätökset tehdään.

V 8: Tiedottamisen oikealla ja ammattitaitoisella organisoinnilla. Vastuuttamalla tiedottaminen harvoin käsiin ja sopimalla tarkat pelisäännöt asioista.

V 3: Onko esimiesorganisaatio ainoa tiedotuskanava? -> ei saa olla - tiedottaminen vastuuhenkilöille.

V 142: Sovellusvastaavat muistaisivat sen, ketkä kaikki tietoa tarviivat.

V 3: Esimiehille tiedottaminen - onko helmien heittämistä heinäkaasaan?

V 54: Ehkä [viestinnän] työnjako ja osa-alueiden jako eri ryhmille, jotka jakavat omaa osaamistaan toisille.

Useassa vastauksessa avoimuuden lisäämistä pidettiin ratkaisuna viestinnän ongelmiin. Päätöstenteossa toivottiin avointa keskustelua ja työntekijän tai yksikön, jota päätös koskee, kuulemista ennen kuin mitään päätetään. Myös kirjallista dokumentointia pidettiin tärkeänä. Seuraavassa on poimintoja tiedotuksen oikeaa järjestystä peräänkuuluttavista vastauksista.

V 9: Esimiehen/työnantajan pitää ENSIN keskustella asianomaisen toimihenkilön, keneen ko. asia vaikuttaa, kanssa ja sitten sopia miten ja milloin asia julkistetaan.

V 3: Asiantuntijaorganisaatio saa hoitaa palaverissa oman erityisalansa tiedotuksen, osastojen vetäjät eivät "sotkeennu" siihen. Hallinnon puolelta tulevat viestit kaikkien tietoon /perustellen, ensin on sovittu asiantuntijaorganisaation kanssa käytännöstä.

V 14: Päätökset, ja tulevat muutokset tiedossa osalla henkilökuntaa ja niistä keskustellaan pienessä piirissä. Esim. hlövalinnoista keskustellaan muiden kuin asianomaisten kanssa.

V 48: Johdon tiedottaminen henkilökunnalle systemaattiseksi ja selkeäksi varsinkin jos konttorissa tapahtuu johtajan vaihdos, niin tähän asti henkilökunta on pihalla asiasta, saadaan vain arvailla mitä tapahtuu.

Viestinnän keinoin on mahdollista innostaa henkilökuntaa uuden oppimiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Myös henkilöstön kehittämiseen liittyvä viestintä on kohdeorganisaatiossa esimiehen vastuulla. Hepo-ohjeissa sanotaan henkilöstön kehittämiseen liittyen, että: *Kannamme vastuun omasta kehittämisestämme*. Lause herättää erityistä mielenkiintoa, sillä siinä kerrotaan jokaisen henkilön olevan vastuussa omasta kehittämisestään. Myöhemmin hepo-ohjeissa kerrotaan henkilöstön kehittämisen olevan esimiehen vastuulla siltä osin, että hänen täytyy saada alaiensa kehittämistarpeet tietoonsa. Esimies kuuntelee työntekijää kohdeorganisaatiossa säännöllisin väliajoin järjestettävissä kehityskeskusteluissa. Siitä ei ole kuitenkaan tehty linjausta, millainen vastuu esimiehellä on viedä työntekijöiden kehitystoiveita eteenpäin organisaatiossa vai onko päätösvastuu yksin hänen. Esimies myös päättää koulutuksista, joihin työntekijät osallistuvat: koulutuksiin ilmoittautumiseen liittyy hepo-ohjeistossa sääntö, jonka mukaan ilmoittautua ei saa ennen esimiehen hyväk-

symistä. Minulle jäi ristiriitainen käsitys siitä, kenen vastuu henkilöstön kehittymisestä lopulta on. On syytä pohtia, kannattaako esimieskanavaa käyttää tässä asiassa vastuullisena vai olisiko syytä korostaa jokaisen henkilön omaa roolia ja aktiivisuutta itsensä kehittämisessä. Mikäli itsen kehittämistä aidosti työnantajan puolelta kannustetaan, voi se motivoida toimimaan.

Hepo-ohjeissa työntekijää ja hänen toiveitaan henkilöstösuunnittelussa ei mainita lainkaan, vaikka voisi olla viestinnällisesti tärkeää kirjata vastuunjako työntekijän ja esimiehen välillä myös henkilöstösuunnittelun pääpiirteisiin. Tällöin henkilö, joka lukee hepo-ohjeistoa, ymmärtäisi roolinsa tärkeyden. Ilman työntekijän huomiointia nimenomaan työntekijöille kohdistettu kirjallinen ohje saattaa aiheuttaa epävarmuuden tunnetta sekä ajatuksia siitä, ettei yksilöllä ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä.

Tässä tutkimuksessa ei keskitytä henkilöstön osaamisen kehittämisen tarkasteluun tämän enempää, mutta hepo-ohjeista esiin nousseena ilmiönä todettakoon, että työntekijät pitivät kommentissaan koulutuksia erityisen hyvinä oppimisen paikkoina, innokkuus kouluttautumiseen ja kehittymiseen näkyy tuloksista. Vastaajat myös ideoivat aktiivisesti parannuskeinoja kokemuksiinsa ongelmakohtiin: henkilöstö haluaa olla mukana kehittämässä toimintatapoja: vastaajat eivät ainoastaan kerro mikä asia tuntuu ongelmalliselta vaan ideoivat myös parannuskeinoja tilanteeseen, kuten esimerkiksi seuraavissa lainauksissa.

V 57: [Organisaatiossa pitäisi] kertoa mahdollisimman paljon suunnitelmista, antaa väliaikatietoja. Kertoa jos suunnitelmat muuttuvat tai peruuntuvat kokonaan.

V 12: Keskustelu avoimempaa. Kaikkien yksiköiden arvostus.

V 4: Kaikki muutokset työtapoihin kirjallisena kaikkien tietoon.

Eräs viestinnän suunnittelun aspekti on myönteistä ilmapiiriä luovan ja tukevan viestinnän suunnittelu. Organisaation arvoista kerrottaessa hepo-ohjeissa rinnastettiin työn tekemisen ilo ja tuloksellisuus. On kuitenkin myös sellaisia organisaatioita, jois-

sa yhteishenki ja ilo työyhteisöstä käytännöllisesti katsoen puuttuvat kokonaan, mutta silti asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Kohdeorganisaatiossa tehdään kenties liian rohkea yleistys yhteishengen ja työn laadun välisestä yhteydestä, sillä se ei välttämättä ole kovin merkityksenkäs. Yhteishenki ja työn tekemisen ilo heijastuu työntekijöiden itsensä ja koko työyhteisön hyvinvointiin, mutta asiakas ei ilmapiiri-asioita välttämättä huomaa lainkaan, sillä saa ystävällistä ja laadukasta palvelua huolimatta siitä, mitä kulissee tapahtuu.

Yksi me-hengen ja myönteisen ilmapiirin ylläpitäjä on työorganisaation järjestämä vapaa-ajan toiminta. Sillä edistetään yhteenkuuluvuutta työajan ulkopuolella. Vapaa-ajan toimikunta ideoi toimintaa ja ottaa vastaan ideoita. Vapaa-ajan toiminnasta tiedotetaan niin sähköpostitse kuin intranetissä. Tutkimustulosten perusteella siinä on onnistuttu hyvin: henkilöstö arvioi vapaa-ajantoiminnasta ja virkistystapahtumista saatavaa tiedotusta riittäväksi ja itse toimintaa erittäin tärkeäksi sisäisen viestinnän muodoksi (osiot 65, 66 ja 96). Vapaa-ajan toimintaan liittyvä viestintä on siten yksi kohdeorganisaation vahvuusalue ja siihen liittyvät tulokset on koottu taulukkoon 5.

TAULUKKO 5 Vapaa-ajan toiminnan merkitys

	N	ka	1–2	4–5	EOS
Osio 65: Saan riittävästi tietoa henkilöstön virkistystapahtumista.	92	4,21	5,4 % f = 5	92,4 % f = 85	2,2 % f = 2
Osio 66: Saan riittävästi tietoa organisaation vapaa-ajantoiminnasta.	93	4,01	14,0 % f = 13	81,7 % f = 76	4,3 % f = 4
Osio 96: Henkilökunnan virkistystapahtumat ovat tärkeä muoto sisäisessä viestinnässä.	93	4,16	10,8 % f = 10	83,9 % f = 78	5,4 % f = 5

Viestintää suunniteltaessa tulee huomioida myös käytettävät viestinnän välineet ja muodot. Hepo-ohjeissa merkittävimmiksi viestinnän väyliksi linjataan intranet ja Maanantaiuutiset (poistunut käytöstä, ks. luku 5.2.3). Tutkimustuloksista käy ilmi, että intranetin merkitys onkin suuri. Intranetiä käsitellään luvussa 5.2.3. Konttoreiden viestintää käsitellään hepo-ohjeiden mukaan palaverissa ja tarpeen tullen järjestetään koko organisaation yhteisiä tiedotustilaisuuksia. Palavereita tarkastellaan lähemmin

luvussa 5.2.7. Aineistossa on sisältöä myös tiedotustilaisuuksiin liittyen ja sitä esitellään luvussa 5.2.5. Myös muita käytössä olevia viestinnän väyliä käsitellään luvussa 5.2.

Hepo-ohjeissa kerrotaan melko yksityiskohtaisesti uusien työntekijöiden rekrytoinnin käytänteistä, eli tavoista joilla uusia työntekijöitä haetaan ja kuinka rekrytointiprosessi hoidetaan. Avoimista työpaikoista ilmoittelu on onnistunutta, mutta siihen kuinka valinnat julkistetaan, ollaan tyytymättömiä, kuten seuraavassa kommentissa:

V 133: hölö-valinnoista keskustellaan muiden kuin asianosaisten kanssa.

Tutkimuksessa vastaajilta ei kysytty rekrytointiviestintään liittyvistä seikoista, mutta avoimet osiot nostivat aiheen kuitenkin esiin. Olisi aiheellista kirjata hepo-ohjeisiin käytäntö, jolla avoimia työpaikkoja hakeneille, ei-valituille henkilöille ilmoitetaan asiasta ja avata koko rekrytointiprosessi mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

On väistämätöntä, että työyhteisöissä syntyy ajoittain erimielisyyksiä. Hepo-ohjeissa oli tällaisten tilanteiden rajattu koskevan esimiehen ja alaisen välisiä kiistoja esimerkiksi palkkauksesta ja hepo-ohjeiden mukaan tällaisia tilanteita tulisi pyrkiä välttämään. Erimielisyyksiä ei mielestäni tulisi pyrkiä välttämään vaan selvittämään ja kehittämään organisaatiota sen myötä. Erimielisyys viittaa siihen, että jompikumpi osapuoli on tyytymätön vallitsevaan tilanteeseen. Organisaation yhteisissä arvoissa peräänkuulutettiin kyseenalaistamisen rohkeutta – nyt erimielisyyksiä halutaan välttää. Kyseenalaistaminen on nimenomaan eri mieltä olemista ja se on yksi tehokkaimpia keinoja kehittää organisaation toimintaa. Jos kukaan ei kyseenalaistaisi, ei organisaatio kykenisi muutokseen.

Hepo-ohjeiston esitystapa on hivenen tulkinnallinen. Se mukaan voitaisiin johtaa jopa päätelmä, että yhteishenki kärsii, mikäli tulos ei ole tyydyttävää. Tuloksellisuuden ja yhteishengen rinnastaminen on hieman arveluttavaa ja saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä. Moni yhtiö, joka tekee huipputulosta taloudellisesti katsottuna, kärsii

erittäin huonosta työilmapiiristä ja yhteishenki saattaa olla olematon. Toisaalta moni yhtiö, joka kärsii merkittävistä taloudellisista vaikeuksista, omaa silti tiiviin ja läheisyyttä huokuvan yhteishengen – näillä asioilla ei välttämättä ole toisiinsa minkäänlaista yhteyttä. Tämä asia on hyvä nostaa esille, koska sitä käsitellään juuri kohdeorganisaation yhteisistä arvoista kertovassa materiaalissa. Arvothan kertovat sen, miksi työtä tehdään ja mikä on työssä arvokasta. On syytä pohtia, millaisia vaikutuksia tuloksellisuuden ja yhteishengen rinnastuksella on työntekijöiden asenteisiin päin ja kuinka tämä arvo näkyy yrityksen käytännön toiminnassa.

Kenties tässä on yksi ratkaisu organisaation viestinnän avoimuuden ongelmiin. Tärkeät asiat, joita yt -palavereissa käsitellään, eivät ehkä tulekaan henkilöstön tietoon *tarkoituksenmukaisella tavalla*. Tarkoituksenmukainen tapa kertoa tällaisten palaverien keskusteluiden tuloksista ei luultavasti ole epävirallinen viestintä esimerkiksi kahvipöydissä. Tehokkaasti ja samanaikaisesti kaikkien tietoon asiat saadaan käyttämällä hyödyksi olemassa olevaa tekniikkaa. Asiat joita yt -palaverissa käsitellään, eivät varmaankaan voi olla sellaisia, ettei niitä voida julkaista koko henkilökunnalle, sillä henkilökunnallahan on kokouksessa mukana omat edustajansa. Avoimuutta organisaatiossa voisi lisätä esimerkiksi näiden, nimenomaan henkilöstöä koskevien asioiden julkistamisella kaikkien tietoon heti yt -ryhmän keskusteluiden jälkeen. Näin kaikki saisivat saman tiedon kuin kokoukseen osallistuneet edustajatkin. Myös kokoukseen osallistuvilla on vastuu roolissaan työntekijöiden edustajina; heidän tulisi voida kokouksen aikana kertoa mielipiteensä asioista, jottei niitä tarvitse vasta kokouksen jälkeen esittää tuloksettomina työyhteisössä.

5.2 Sisäisen viestinnän muodot

5.2.1 Käytössä olevan viestinnän muodot

Tässä luvussa tarkastellaan millaisia viestinnän tapoja ja keinoja kohdeorganisaatiolla on käytössään. Tulokset on koottu taulukoihin 6 ja 7, joissa on koottuna vastaukset osioihin 8 ja 9. Ne kertovat paitsi käytössä olevat myös eniten käytetyt sisäisen viestinnän muodot ja tavat. Vastaajia pyydettiin siis ensin luettelemaan, mitä muotoja tai välineitä kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä käytetään. Valtaosa vastaajista (93,5 %, f = 87) mainitsi vastauksissaan sähköpostin. Reilussa puolessa vastauksista (55,9 %, f = 52) mainittiin puhelin. Kolmanneksi eniten mainintoja saivat palaverit tai kokoukset, jonka mainitsi niin ikään yli puolet vastaajista (54,8 %, f = 51). Myös erilaiset keskustelut mainittiin lähes puolessa (47,3 %, f = 44) tapauksista. Keskusteluiksi laskettiin vastaukset, kuten ”face to face -viestintä” ja muut suullisiin, kahden keskeisiin keskusteluihin viittaavat vastaukset. Intranetin mainitsi 46,2 % (f = 43) vastaajista.

TAULUKKO 6 Käytössä olevat viestinnän muodot

Mitä muotoja tai välineitä työpaikkasi sisäisessä viestinnässä käytetään? (osio 8)	f	%
Sähköposti	87	93,5
Puhelin	52	55,9
Palaverit	51	54,8
Keskustelut	44	47,3
Intranet	43	46,2
Epävirallinen viestintä	13	14,0
Verkkolehti	12	12,9
Kirje	10	10,8
Asiakastietojärjestelmä	9	9,7
Postikansio	9	9,7
Koulutukset	7	7,5
Ilmoitustaulu	6	6,5
Tiedotustilaisuudet	5	5,4
Faksi	5	5,4
Muistilaput	4	4,3
Yhteyskeskus	3	3,2
Muu viestinnän muoto	18	19,4

13 vastaajaa (14,0 %) kertoi epävirallisen viestinnän olevan yksi viestinnän muodoista. Vastaukset olivat toisinaan epätäsmällisiä, kuten ”sähköinen viestintä” (V 144) tai ”tapaamiset” (V 21), ja tällaiset vastaukset luokiteltiin kohtaan muu viestinnän muoto. Intranetin ja verkkolehden ero vaikutti vastauksissa häilyvältä, koska vastaaja saattoi myöhemmissä vastauksissaan viitata aiempiin ja selkeästi hieman sekoittaa näitä kahta viestinnän välinettä keskenään. Tässä osiossa kumpikin toistui kuitenkin sen verran useasti, että katsottiin parhaaksi erottaa ne erillisiksi tavoiksi, vaikka moni vastaaja oletettavasti ajatteli intranettiä mainitessaan verkkolehden tai päinvastoin. Sekaannuksen syynä voi olla organisaatiossa juuri toteutettu intranetin uudistus ja se, että verkkolehti on osa intranettiä.

Osiossa yhdeksän (ks. taulukko 7) vastaajia pyydettiin mainitsemaan kolme eniten työssään käyttämäänsä viestinnän tapaa tai muotoa. Vastaajista (n = 93) suurin osa (88,2 %, f = 82) mainitsi sähköpostin tai puhelimen (77,4 %, f = 72) ja puolet (49,5 %, f = 46) piti keskusteluita työyhteisössä eniten käytettyinä. Myös palaverit ja kirjallinen viestintä huomioitiin usein. Muita tapoja lueteltiin huomattavasti vähemmän.

TAULUKKO 7 Eniten käytetyt viestinnän muodot

Mainitse kolme työssäsi eniten käyttämääsi viestinnän muotoa tai tapaa (osio 9)	f	%
Sähköposti	82	88,2
Puhelin	72	77,4
Keskustelut työyhteisössä	46	49,5
Intranet	20	21,5
Palaverit	17	18,3
Kirjallinen viestintä	14	15,1
Asiakastietojärjestelmät	5	5,4
Asiakasneuvottelut	4	4,3
Verkkopalvelu	4	4,3
Työlista	3	2,2
Postikansio	2	2,2
Faksi	1	1,1
Koulutukset	1	1,1
Muistilaput	1	1,1

Kohdeorganisaatiolla on käytössään monipuolinen asiakastietojärjestelmä. Se esiintyy aineistossa aika ajoin. Se on ammatillisesti tärkeä viestinnän tapa. Järjestelmä sisältää kaiken tiedon asiakkaista ja palveluista, joita heillä on käytössään. Järjestelmään merkitään manuaalisesti jokainen asiakkaan kanssa käyty keskustelu: sinne kirjautuvat asiakkaan lähettämät viestit sekä pankin vastaukset niihin. Järjestelmä on ikään kuin päiväkirja, jonka toimihenkilö avaa aina asiakkaan kohdatessaan nähdäkseen, mitä asiakkaan kanssa on asioitu ja onko jokin asia mahdollisesti keskeneräinen. Järjestelmä mainittiin osioiden 8 ja 9 vastauksissa muutamaa otteeseen, mutta sitä ei jatkossa kommentoitu puolesta eikä vastaan. Lisäksi kohdeorganisaation käytössä on katto-organisaation tarjoama HelpDesk -palvelu, jonka vastaajat arvioivat tärkeäksi viestinnän välineeksi (osio 95), vaikeivät siitä muualla vastauksissaan maininneetkaan. 86 % (f = 78) vastaajista piti HelpDeskia melko tai erittäin tärkeänä viestinnän muotona. Suurin osa vastaajista käyttää katto-organisaation Help Desk -palvelupuhelinnumeroita tarvittaessa (osio 74) ja kokee myös saavansa sitä kautta asiantuntevaa palvelua (osio 75). HelpDeskin saamat arviot on koottu taulukkoon 8.

TAULUKKO 8 Koonti HelpDesk -palvelun käyttöä koskevista osioista

	N	ka	1–2	4–5	EOS
Osio 74: Käytän yleensä HelpDesk -palvelunumeroita, kun minulla on työni tekemiseen liittyvää kysyttävää.	93	3,81	24,7 % f = 23	71,0 % f = 66	4,3 % f = 4
Osio 75: Koen saavani HelpDesk -palvelunumeroiden kautta asiantuntevaa palvelua	93	3,91	14,0 % f = 13	72,0 % f = 67	14,0 % 13
Osio 95: HelpDesk on tärkeä viestinnän muoto työssäni.	93	4,29	4,3 % f = 4	86,0 % f = 80	9,7 % f = 9

Osioiden kahdeksan ja yhdeksän tulokset tukevat toinen toisiaan tarkasteltaessa viiden käytetyimmän viestintämuodon tai -tavan ja viiden eniten mainintoja saaneen tavan luetteloita. On loogista, että ensimmäiseen osioon vastattaessa mainitaan vain ne viestinnän muodot tai tavat, joita itse todella käyttää työssään. Yhdeksännessä osi-

ossa edellisen osion vastaukset saatiin tärkeysjärjestykseen. Erityisesti kiinnitin huomiota kahdeksannessa osiossa esiin tulleeseen ”epäviralliseen viestintään”, jonka 13 vastaajaa (14,0 %) mainitsee yhdeksi työyhteisön tavaksi viestiä. Kuitenkaan yksikään vastaaja ei listaa epävirallista viestintää kolmen eniten käyttämänsä viestintämuodon joukkoon. Voi olla mahdollista, että osiossa yhdeksän runsaasti mainintoja saanut ”keskustelut työyhteisössä” sisältää myös epävirallisen viestinnän aspektin. On syytä pohtia, erottavatko vastaajat itse käymästään ja muiden käymistä keskusteluista tämänkaltaisen laatueron. Myöhempien osioiden tulosten perusteella epävirallisen viestinnän rooli on kuitenkin merkittävä työyhteisössä, mutta yksikään vastaajista ei nostanut sitä kolmen eniten käytetyn viestinnän muodon joukkoon. Epäviralliseen viestintään palataan lähemmin luvussa 6.1.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, mitä viestinnän muotoa tai tapaa he käyttävät työssään mieluiten (osio 10) ja mikä niistä on epämieluisin (osio 11). Kumpaankin vastaukseen pyydettiin myös perusteluja. Luettelomaisia vastauksia luokiteltiin frekvenssijakauman selvittämiseksi ja tulosten esittämisen selkeyttämiseksi. Molempien osioiden tulokset (perusteluosiota lukuun ottamatta) on koottu taulukkoon 9. Eniten mainintoja mieluisana viestinnän tapana saivat sähköposti (48,4 %, $f = 45$), keskustelut työyhteisössä (31,2 %, $f = 29$) sekä puhelin (18,3 %, $f = 17$) ja palaverit (7,5 %, $f = 7$). Muita viestinnän tapoja tai muotoja mainittiin vähemmän. Osiossa yhdeksän esiin nousseet eniten käytettävät viestinnän välineet olivat samat kuin osion kymmenen mieluisimmat työvälineet. Eniten mainintoja epämieluisimpana viestinnän muotona tai tapana saivat perinteinen kirje sekä puhelin, jotka mainittiin reilussa viidenneksessä vastauksia (21,5 %, $f = 20$). Kolmanneksi epämieluisimpana (14 %, $f = 13$) mainittiin intranet. Myös sähköposti oli valittu epämieluisaksi monessa vastauksessa (9,7 %, $f = 9$). Moni ei osannut sanoa mitään epämieluisista viestinnän tapaa tai muotoa, tai kirjoitti, ettei ole sellaista tapaa viestiä mistä ei pitäisi (8,6 %, $f = 8$).

TAULUKKO 9 Koonti mieluisimmista ja epämieluisimmista viestinnän tavoista

Mieluisimman viestinnän tavat (osio 10)			Epämieluisimmat viestinnän tavat (osio 11)		
	f	%		f	%
Sähköposti	45	48,4	Kirje	20	21,5
Keskustelut työyhteisössä	29	31,2	Puhelin	20	21,5
Puhelin	17	18,3	Intranet	13	14,0
Palaverit	7	7,5	Sähköposti	9	9,7
Intranet	2	2,2	Ei mikään	8	8,6
Koulutukset	1	1,1	Palaverit	3	3,2
Työlista	1	1,1	Ilmoitustaulu	3	3,2
Asiakastietojärjestelmät	1	1,1	Esiintyminen	3	3,2
Asiakasneuvottelu	1	1,1	Faksi	3	3,2
			Verkkopalvelu	2	2,2
			Muistilaput	1	1,1
			Tiedotustilaisuudet	1	1,1
			Kahvipöytäkeskustelut	1	1,1

Ne jotka mielsivät kirjeen epämieluisimmaksi viestinnän tavaksi, perustelivat valintaansa sen hitaudella ja työläydellä. Myös muotoseikkojen pohtimisen koettiin olevan hankalaa ja aikaa vievää. Yksi vastaajista mainitsi kirjeen kirjoittamisen epämiellyttäväksi lukihäiriön vuoksi ja yksi harmitteli kirjeen kirjoittamisen yksipuolisuutta, vuorovaikutuksellisuuden puutetta. Seuraavassa muutama poiminta vastauksista, joissa kirjeen käytön työläyttä perustellaan.

V 0: Virallinen/muotoseikat vie aikaa/postinkulku hidas.

V 57: Joutuu miettimään enemmän, vie aikaa. Vastausta joutuu odottamaan.

V 141: Muotoilun oltava korrekti, kielenkäytön oltava oikeaoppista, kirjeet ovat myöskin yrityksen käyntikortteja joten niiden on oltava asiallisia. Sanojen asettelussa oltava tarkka.

Kirje ei yleensä ole sisäisen viestinnän väline, vaan lähinnä asiakkaisiin kohdistuvan viestinnän muoto. Aika ajoin työssä tarvitaan kuitenkin saatekirjeiden ja muiden ohjeistusten laatimista kollegalle, mutta tähänkin on kehitetty apua valmiiden kirjepohjien kautta.

On kiinnostavaa, että mieluisimmista ja epämieluisimmista viestinnän tavoissa tai muodoissa esiintyvät pitkälti samat asiat. Perinteinen kirje epämieluisimpana sisä-

sen viestinnän välineenä ei sinänsä ole yllättävä tulos, mutta kaikkein ristiriitaisin tulos liittyy puhelimeen, sillä viidennes (21,5 %, $f = 20$) valitsi sen epämieluisimmaksi välineeksi ja lähes yhtä moni (18,3 %, $f = 17$) mieluisimmaksi.

Kauttaaltaan aineistossa kuului melko kielteinen käsitys uusista viestinnän välineistä ja tavoista. Henkilöstö kokee viestinnän tulvan ikään kuin seurauksena sähköisten viestimien käytön viimeaikaisista uudistuksista. Kuitenkin vastaajat osoittavat selvästi halukkuutta muutokseen ja kehittymiseen jatkossa, ja lähinnä jo tapahtuneita muutoksia kritisoidaan. Ikä ja henkilökohtainen historia tietotekniikan parissa voi luonnollisesti vaikuttaa uuden omaksumiseen ja ylipäänsä motivaatioon oppia. Lähellä eläkeikää työntekijä saattaa kokea ahdistusta, mikäli joutuu vielä opettelemaan uuden laitteen tai ohjelman käytön. Lisäksi työyhteisöissä tietoteknologia on tullut vauhdilla osaksi jokapäiväistä työtä ja ihmisillä vaikuttaa olevan tunteita edellisiä tuttuja ja turvallisia tekniikoita kohtaan. Muutosten luotsaamiseen työyhteisössä on kuitenkin olemassa monia oppikirjoja ja tutkimustuloksia, joiden avulla johto voi tuoda esimerkiksi uudet viestinnän välineet organisaatioon kivuttomammin (ks. esim. Dunphy, Griffiths & Benn 2003; Poole & Van de Ven 2004; Suchan 2006).

Seuraavissa luvuissa käydään yksityiskohtaisemmin läpi kohdeorganisaation käytössä olevia viestinnän muotoja ja tapoja sekä niihin liittyviä kommentteja.

5.2.2 Sähköposti

Sähköposti arvioitiin kohdeorganisaation eniten käytetyksi (osio 9) ja myös pide-tyimmäksi viestinnän muodoksi (osio 10). Kohdeorganisaatiossa sitä käytetään sellaiseen tiedonvälitykseen, joka on osoitettu yhdelle tai useammalle kollegalle tai ryhmille. Sähköpostin käyttöön liittyy kuitenkin rajoitteita: sen käyttäminen henkilökohtaisiin kontakteihin on kielletty. Sähköpostilistojen käyttö onkin yksi tärkeä tapa hallita sähköpostin määrää ja laatua, sillä listojen avulla voidaan kohdentaa viestit

tarkemmin koskemaan tiettyä joukkoa työntekijöitä. Organisaatiossa on muodostettu useita valmiita listoja niin konttoreittain kuin pienempiä yksiköitäkin koskien. Lisäksi jokaisella on mahdollisuus muodostaa omia kontaktilistoja vapaasti.

Koska sähköposti on usein niin sanottua roskapostia, jolla ei vastaanottajan kannalta ole mitään sisältöä, on organisaation roskapostisuodatus melko tiukka. Hyvin vähän esimerkiksi kaupallisia mainoksia pääsee suodattimien läpi henkilökunnan sähköpostiin. Yksi osa kohdeorganisaation sähköpostijärjestelmää on kaikille valmiiksi asetettu postikansio, johon ilmestyvät kaikki koko kohdeorganisaation tärkeät viestit, jotka liittyvät ei-kiireellisiin asioihin. Kiireellisiin, koko kohdeorganisaatiota tai koko valtakunnallista organisaatiota koskeviin viesteihin on varattu Pikasanomat -kansio. Pikasanoman saapuminen aiheuttaa niin sanotun herätteen toimihenkilön tietokoneen näytölle, joka ilmoittaa pikasanoman saapumisesta. Oletetaan, että nämä viestit avataan heti, sillä ne sisältävät tärkeää tietoa esimerkiksi turvallisuusriskeistä, teknisistä häiriöistä ja sovellusvirheistä. Samanlainen heräte muodostuu myös, mikäli saapuvan sähköpostiviestin aiheena on ”soittopyyntö”. Näin soittopyynnot saadaan välittömästi oikealle henkilölle, eivätkä ne vahingossa jää odottamaan muun sähköpostin joukkoon.

Vastaajat kertoivat perusteluita sille, miksi sähköposti on mieluisin viestinnän tapa (osio 10). Vastausten pohjalta muodostettiin kuusi toistuvaa teemaa: sähköposti on helppo, nopea ja ajankäytöllisesti joustava, sillä on hyvä tavoitavuus ja tallennettavuus ja se luo keskustelua. Kaikin puolin vastaukset kertoivat *tehokkuuden* merkityksestä työyhteisössä; sähköpostin nopeus ja helppous sekä tavoitavuus mainittiin hyvin monessa vastauksessa. Myös sähköpostin ajallista joustavuutta, eli sitä että sähköpostin voi lukea ja kirjoittaa silloin kun se itselle sopii, arvostettiin. Samalla tuotiin esiin myyntityön ja asiakaspalvelun rauhan tärkeys. Moni vastaaja kiteytti vastauksessaan usean teeman aihepiirin. Samankaltaisia tuloksia antoi osio 12, jossa vastaajista lähes kolmannes piti sähköpostia kohdeorganisaation sisäisen viestinnän onnistuneena puolena (28,0 %, $f = 26$). Sähköpostin tavoitavuutta, tiedonkulun yhtäaikaaisuutta sekä sähköpostin nopeutta pidettiin hyvänä asiana lähes jokaisessa

vastauksessa. Jälleen korostui myös työrauhan merkitys; sähköpostin saa lukea silloin kun se itselle parhaiten sopii. Nämä kuusi teemaa näkyvät toistuvasti esimerkiksi seuraavissa vastauksissa:

V 141: Saan nopeasti viestin perille, näen kun viesti avataan, jää kirjallista dokumenttia, nopea ja vaivaton.

V 96: Koska se on nopea ja siihen on helppo vastata kummassakin päässä, voi lukea viestin vaikka olisit asiakaspalvelussa.

V 97: Saaja voi vastata sitten kun on vapautunut asiakaspalvelusta ja tieto jää talteen.

V 142: - - minun ei tarvitse varttoa esim. puhelinjonossa.

V 82: Sähköposti on nopea ja hyvä tapa lähettää tiedotus. Ei vaadi vastaanottajan työn keskeytystä.

V 100: Muutoksista ja uusista asioista saa heti tiedon ja se tulee kaikille samanaikaisesti.

Joka kymmenes (9,7 %, $f = 9$) vastaaja oli valinnut sähköpostin yhdeksi epämieluisimmista viestinnän välineistä. Perusteluissa (osio 11) monessa vastauksessa viitattiin *vuorovaikutuksen puutteeseen* tai sähköpostin kirjoittamisen *hitauteen* ja *persoonattomuuteen*. Sähköpostin, kuten myös perinteisen kirjeen ongelmina voidaankin nähdä se, että vuorovaikutteisuus jää yksipuoliseksi. Tämä lisää usein esimerkiksi väärinymmärrysten riskiä. Sähköposti saattaa olla monelle uuvuttavin tämän päivän työyhteisöjen käytössä olevista uuden median työkaluista. Sähköpostin määrää emme voi rajoittaa, kun taas puhelimeamme ollessa varattu se tuuttaa, asettaa soittajan jonoon tai ohjaa puhelun vastaajaan. Kaikki sähköposti tulee perille asti. Vastaajat pohdiskelevatkin muutosta sähköpostin luonteesta: oletetaan että se korvaa puhelimen ja siihen vastataan.

Aineistossa mainitaan usein suuri tietomäärä ja tietotulva. Suoranaisesti vastaajat eivät liitä tietotulvaa kuitenkaan sähköpostiin, vaan sitä käsitellään yleisellä tasolla liittämättä sitä aina mihinkään tiettyyn välineeseen. Koetaan että tietoa ylipäätään tulee liikaa. Sähköpostin määrä on kuitenkin usein organisaatioissa ongelma, sillä tietoa tulee monesta suunnasta ja esimerkiksi monen eri sähköpostilistan kautta. Sähköpos-

tin käytölle yrityksissä on viisasta luoda ohjeet. Esimerkiksi kiireellisten asioiden hoitoon sähköpostia ei tulisi käyttää, ellei tästä ole sovittu erikseen ja luotu toimivia pelisääntöjä. Sähköposti ei ehkä ole sellainen viestinnän muoto, jolla yhteistä merkitystä voidaan jakaa ja luoda kuten kasvokkaisella viestinnällä. Onkin syytä pohtia, kuinka pitkälle sähköposti saa korvata sosiaalisen kanssakäymisen kasvokkain – lähetetäänkö sähköpostia jopa naapurihuoneeseen?

Vastauksissa nousi esiin myös sähköpostin tyyli ja sisältö. Yleensä viestinnän sisältöjä käsiteltiin kuitenkin yleisellä tasolla niin, ettei niitä liitetty suoraan mihinkään viestinnän välineeseen. Vastaajat, jotka kokivat sähköpostin hitaaksi ja kirjoittamisen hankalaksi, luultavasti pohtivat juuri sähköpostin sisällön luomisen vaikeutta. Osalle vastaajista sähköpostin käyttö oli luonteva tapa kommunikoida, ja voidaan olettaa, ettei näillä vastaajilla ole kirjoittamisen kanssa ongelmia. Mikäli henkilö ei ole tottunut esittämään asioitaan kirjallisessa muodossa, on sähköpostin käyttö omiaan aiheuttamaan kielteisiä tunteita.

Suurin osa vastaajista piti pikasanomapalvelua melko tai erittäin tärkeänä (Pikasanomapalvelua, postikansiota ja sähköpostia koskeneiden Likertin-asteikollisten kysymysten tulokset on koottu taulukkoon 10). Viidennes vastaajista piti kyseistä sähköpostin muotoa merkityksettömänä. Kyseessä on siis pikaviestipalvelu, jonka avulla lähetetään tärkeiksi luokiteltuja viestejä, jotka koko henkilöstön on saatava saman tien. Tällaisia viestejä ovat esimerkiksi varoitukset liikkeellä olevista huijareista tai ilmoitukset työtä vaikeuttavista teknisistä ongelmista sekä toimintaohjeita tällaisissa äkillisissä poikkeustilanteissa. Toinen sähköpostin muoto, postikansio, taas arvioitiin tärkeäksi lähes kaikkien mielestä. Postikansion käyttöä kritisoitiin esimerkiksi siksi, että se tuntuu ylimääräiseltä (muiden viestintäkeinojen rinnalla). Postikansiota käytetään vähemmän tärkeistä ja ei-kiireisistä asioista tiedottamiseen. Onkin mielenkiintoista, että vastaajat arvioivat postikansion mielenkiintoisemmaksi kuin pikasanomapalvelun. Vaikuttaa siltä, ettei henkilöstö tunne näiden kahden viestinnän muodon käyttötarkoituksia ja eroavaisuuksia.

TAULUKKO 10 Kooste sähköpostia koskevista Likertin-asteikon tuloksista

	N	ka	1–2	4–5	EOS
Osio 92: Sähköposti on tärkeä viestinnän väline työni kannalta.	93	4,59	3,3 % f = 3	96,8 % f = 90	1,1 % f = 1
Osio 93: Postikansio on tärkeä viestinnän väline	93	4,34	5,4 % f = 5	91,4 % f = 85	3,2 % f = 3
Osio 94: Pikasanomapalvelu on tärkeä viestinnän väline.	93	3,92	21,5 % f = 20	74,2 %, f = 69	4,3 % f = 4

Saattaa olla, että sähköpostin käyttäytyvyysvaihtelu johtuu siitä, ettei kohdeorganisaation viestinnän suunnittelussa ole huomioitu sähköpostin haastavuutta. Sähköposti on otettu käyttöön ilman pohdintaa siitä, jääkö jokin muu viestinnän muoto pois ja mikä on sähköpostin ”asema” muiden viestinnän tapojen joukossa. Henkilöstö ei ehkä tiedä, miksi ja mihin sähköposti on, ja milloin sitä tulee käyttää. Erilaisia viestinnän muotoja ei ole tarkoituksenmukaista koko ajan lisätä, vaan uuden pitäisi olla parannus johonkin vanhaan. Sähköpostin tärkeät lisäosat, pikaviestipalvelu ja postikansio, näyttävät aiheuttavan vahvoja tunnereaktioita – osa vastaajista toivoo näiden välineiden poistamista kokonaan ja on selkeästi epätietoinen niiden käyttötarkoituksista. Sähköpostin ja sen lisäosien käyttöä tulisi kehittää jatkossa selkeämpään suuntaan. Henkilöstöllä, kuten myös johdolla tulisi olla näkemys siitä, mihin näitä välineitä käytetään ja kuinka. Sähköpostilistojen, poissaoloilmoitusten ja muiden sähköpostin toimintojen käytön tehostamiseen ei vaadita paljon resursseja ja perehdytyksen lopputuloksena voitaisiin saada tämä viestintäjärjestelmä tutummaksi ja pidetyimmäksi koko työyhteisössä.

5.2.3 Intranet, verkkolehti ja internet

Intranet on tärkeä viestintäväline erityisesti maantieteellisesti hajautuneessa organisaatiossa. Intranet yhdistää pitkänkin välimatkan päässä olevia kollegoja toisiinsa ja

luo siten yhtenäisyyden tunnetta (Vaast 2004, 26). Vaast (2004) tutki kahta suurta organisaatiota, joiden työntekijät olivat jakautuneet pienempiin konttoreihin pitkillä välimatkoilla. Hän totesi intranetin käytön tehostamisen sekä lisänneen yhtenäisyydentunnetta että parantaneen organisaation tavoitteisiin sitoutumista. Intranettiä tulisikin käyttää entistä enemmän tiedon ja kokemusten *jakamisessa* erotuksena tiedon yksisuuntaisessa *antamisessa*. Joillain yrityksillä on jo käytössään niin sanottuja kokemuskansioita, joihin työntekijät fyysisestä sijainnistaan huolimatta voivat kirjoittaa kokemuksiaan, onnistumisiaan tai haasteellisia tilanteita, joita kohtaavat työssään (Vaast, 26). Hiljaisen tiedon merkityksen tultua keskustelun aiheeksi viime vuosina on yrityksissä esimerkiksi kokemuskansioiden avulla ryhdytty toimenpiteisiin, joilla osaamista saadaan siirrettyä vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille. Vaastin (2004, 27) mukaan yksi intranetin tutkimusorganisaatioihin tuomia hyötyjä oli myös päivittäistä työtä koskevan tiedon jakaminen. Näin jokaisen työntekijän ei tarvitse ”*keksiä pyörää itse*” (V47), kuten yksi tämän tutkimuksen vastaajista toteaa.

Kohdeorganisaatiolla on aiemmin ollut käytössään kaksi intranettiä, jotka sisälsivät päällekkäistä ja joskus ristiriitaistakin tietoa. Sitä, kumpi tiedonlähde on ensisijainen, ei ole määritelty erikseen. Tämä on ollut ehkä ongelmallista, sillä intranet-pari on sisältänyt kaiken työntekoon liittyvän tiedon, kuten tuotetietouden ja sovellusohjeita, ja usein näissä tiedoissa on ollut pieniä eroavaisuuksia intranettien välillä. Toimihenkilöt myös turvautuvat tulostamaan tärkeän tiedon paperille, mikä ei tietenkään päivitty silloin kun intranetissä oleva tieto muuttuu. Intranetin käytön aktiivisuudesta ja merkityksestä kertovat osion 78 tulokset, joiden mukaan suurin osa (ks. taulukko 8) vastaajista kertoo seuraavansa päivittäin organisaation ajankohtaisia tiedotteita. Tutkimusta suorittaessani intranet päätettiin kokonaan uudistaa maaliskuun 2005 alusta alkaen. Vanhojen intranettien tilalle tuli yksi uusi intranet.

Muutosta entiseen intranettiin on sekä tapa, jolla siellä liikutaan, että tapa, jolla tiedot on ryhmitelty. Intranet palvelee nyt koko maanlaajuista organisaatiota. Poistuvan intranet-parin käyttäjiltä on kerätty kommentteja, joista ilmenneitä puutteita palvelun loogisuudessa, käytettävyydessä, toimivuudessa ja ajankohtaisen tiedon löytymisessä

on pyritty parantamaan uuteen versioon. Esimerkiksi intranetin etusivulle on lisätty työntekijän itse muokattava osio, johon kukin voi valita itselleen tärkeät asiat (vrt. suosikit-kansio internetselaimissa). Katto-organisaation ja kohdeorganisaation oman intranetin sisällöt on yhdistetty ja pelkästään kohdeorganisaatiota koskevat uutiset erotetaan muista värikoodein ja sovituin merkkitunnistein. Kaikki tieto löytyy samalla logiikalla ja tiedonhakumenetelmiä on kehitetty. Kohdeorganisaatiolla on intranetissä käytössä ja päivitettävissä oma alueensa organisaation omia tiedotteita varten. Intranet on näin personoitavissa jokaisen organisaation ja henkilön omien tarpeiden mukaan. Verkossa on palsta myös ulkoiseen uutispalveluun.

Uusi intranet sisältää sähköisen henkilöstölehden, joka toimitetaan koko maanlaajuisen organisaation käyttöön. Lisäksi organisaation omien uutisten palsta sijaitsee tämän henkilöstölehden sisällä. Organisaation sähköisestä tiedotuksesta huolehtiva henkilö päivittää kohdeorganisaation omaa palstaa verkkolehdessä sekä intranetin etusivulta löytyviä (värikoodein erotettavia) uutisia. Oman palstan sisältö on pääpiirteissään uutisia liittyen organisaation tuloksiin ja tavoitteisiin, henkilökunnan vapaa-ajanviettotapahtumiin, perhetapahtumiin (kuten vauvauutiset), nimityksiin ja tietoon tulevista muutoksista ja tapahtumista. Pääasiallinen sisältö ja funktio intranetillä on kuitenkin työn tekemiseen tarvittava tieto. Kaikki ohjeistukset, tuotteet ja hinnoittelut löytyvät intranetistä, joten se on muodostunut kohdeorganisaatiossa erittäin tärkeäksi jokapäiväisen viestinnän muodoksi.

Uuden intranetin myötä käytöstä poistuivat paitsi kaksi intranettiä myös kohdeorganisaation vanhan intranetin julkaisema Maanantaiuutinen. Tätä muutosta seurasin tutkijana erityisen kiinnostuneena, sillä kokemusperäinen tuntumani oli, että kyseinen viikkouutinen oli yksi henkilöstön puolella säännöllisimmin seurattu ja sitä myöten tärkeimpänä pidetty uutisointiväline. Maanantaiuutiset löytyivät kohdeorganisaation omasta intranetistä etusivulta joka maanantaiaamu. Ne sisälsivät edellisen viikon tärkeimmät uutiset koottuna sekä tulevaa viikkoa koskevaa informaatiota. Sen sisältö löytyy uudistuksen jälkeen intranetin verkkolehden oman organisaation uutiset -

palstalta, mutta ei muodosta enää omaa viikoittaista pakettiaan, vaan päivittyy ajantasaisesti.

Intranettiä koskevat tutkimustulokset osoittivat epävarmuutta uutta välinettä kohtaan. Tulokset on koottu taulukkoon 11. Viidennes vastaajista ei osannut arvioida, onko intranet toimiva tiedonlähde. Lähes puolet koki intranetin toimivaksi ja kolmannes ei-toimivaksi tiedonlähteeksi. Kolmannes vastaajista totesi, ettei tiedä miten intranetistä löytyy tietoa eri aihealueista, kun taas valtaosa kertoi tietävänsä. Kuitenkin vain 14 % (f = 13) vastaajista oli väittämän kanssa *täysin samaa mieltä* (vastausvaihtoehto 5) eli koki tietävänsä tiedon hakemisen tavat, ja noin puolet vastaajista oli *osittain samaa mieltä*. Jonkin verran annettiin kehitysehdotuksia uuden intranetin käyttöönottoon liittyen (osio 14). Selvisi esimerkiksi että joissain konttoreissa on käytössä kerran viikossa tapahtuva ”lukutunti”, joka on aamuaikaa ja varattu tiedotteiden lukemiseen verkosta.

TAULUKKO 11 Kooste intranettiä koskevista tuloksista Likertin-asteikon osioissa

	N	ka	1–2	4–5	EOS
Osio 76: Intranet on toimiva tiedonlähde.	93	3,18	33,4 % f = 31	45,1 % f = 42	21,5 % f = 20
Osio 77: Tiedän miten intranetistä löytyy tietoa.	93	3,43	30,1 % f = 28	62,4 % f = 58	7,5 % f = 7
Osio 78: Seuraan päivittäin ajankohtaisia tiedotteita.	93	4,05	13,0 % f = 12	85,0 % f = 79	2,2 % f = 2
Osio 90: Intranet on tärkeä tiedonlähde	92	4,15	6,5 % f = 6	80,7 % f = 75	11,8 % f = 11

Noin neljännnes vastaajista (25,8 %, f = 24; osio 12) piti intranettiä organisaation viestinnän onnistuneena puolena. Vastauksissa huomioidaan uuden intranetin keskeneräisyys ja se, etteivät työntekijät vielä osaa välttämättä täysin käyttää uutta verkkoympäristöä. Uutta intranettiä kehutaan useassa vastauksessa tulevaisuutta silmällä pitäen, kuten seuraavassa:

V 58: - - sieltä löytyy ajankohtaiset asiat nopeasti sekä tietoa paljon saatavana, kunhan opimme hyödyntämään tehokkaasti sitä.

Vastaajat pitivät intranetin sisältämää tietoa ajankohtaisena ja nopeasti päivitettävänä ja näin ollen hyvänä viestinnän muotona. Intranetin valitsi epämieluisimmaksi viestinnän välineeksi 14 % (f = 13; osio 11) vastaajista. Lähes poikkeuksetta vastausten perusteluosioissa kuvattiin, että intranetistä tieto on vaikeasti löydettävissä tai epärelevanttia, sitä on liikaa tai omat taidot eivät ole riittävät oikean tiedon etsimiseen. Kohdeorganisaation intranet oli juuri kyselyn toteuttamisen alla uudistettu täysin, joten vastauksista saattaa kuulua se, ettei uutta sähköistä ympäristöä ole vielä totuttu käyttämään. Seuraavassa näytteitä intranettiä arvioineista vastauksista.

V 130: Tiedotteen tietotulvassa, ajan vähyden vuoksi välillä hankala pysyä vauhdissa mukana, poimia olennainen tietotulvasta ja perehtyä. Toivon mukaan uusi intranet helpottaa asiaa.

V 58: Tällä hetkellä uudistunut intranet [viestinnän ongelmakohta], sillä siinä on ollut paljon toimintahäiriöitä ja kun se otettiin käyttöön just kesän kynnyksellä = ei mahdollisuutta opetella riittävästi.

Verkkolehteä pidettiin hyvänä viestinnän muotona 13 vastauksessa. Verkkolehden ja intranetin käsitteiden päällekkäisyyttä oli havaittavissa: osa henkilöstöstä käyttää sanaa verkkolehti puhuessaan intranetistä, jonka yksi osa verkkolehti todellisuudessa on. Uusi verkkolehti päivittyy joka päivä, ja on ehkä siksi hieman hämmentävä erottaa muusta intranetin sisällöstä. Verkkolehden hyviä puolia perusteltiin vilkkaasti ja ne olivat identtisiä intranetin parhaiden puolien kanssa: nopeus ja ajankohtaisuus. Myös vanha viikkolehti, Maanantaiutiset, sai mainintoja kun kysyttiin missä osaluissa viestinnässä on onnistuttu. Sitä kehui 7 vastaajaa, ja sen poistumista pahoiteltiin. Tämä tutkimuksen kannalta olennaista ovat olemassa ja käytössä olevat viestinnän muodot ja tavat, mutta vanhan viikkolehden poistumiseen ja intranetin uudistukseen liittyvissä tunteissa on selkeästi tutkimuksellisesti arvokasta sisältöä, kuten seuraava vastaaja osoittaa:

V 48: Tällä hetkellä uusi [intranet] ei vielä toimi aukottomasti ja odotellessamme uutta jäi oma Maanantaiutiset-lehemme ilmestymättä – sitä kaipasin, mutta uskon, että jatkossa intranetissä ilmestyvät ajantasaisesti myös oman pankkimme uutiset.

Tutkimusaineistosta ei käy ilmi, mitä sellaista organisaatiossa on tapahtunut Maanantaiutisten poistamisen ja samanaikaisen intranet-uudistuksen yhteydessä, että henkilöstö reagoi muutokseen näin voimakkaasti.

Vertasin intranetin saamia arvioita myös Kannelniemen (2007) sisäistä markkinointia koskevan tutkielman tuloksiin selvittääkseni onko intranet-tyytyväisyys parantunut kahden vuoden käytön jälkeen. On selkeästi nähtävissä, että intranettiä käytetään edelleen aktiivisesti kaikissa tehtäväluokissa ja eri konttoreissa. Intranetin toimivuuden arviointi on sen sijaan edelleen heikkoa tasoa. Vastaajat ovat arvioineet intranetin toimivuutta väittämien avulla asteikolla 1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä. Intranetin helppous ja toimivuus sai kaikkien vastausten keskiarvoksi 3,23. Kysyttäessä tyytyväisyyttä intranettiin ja verkkolehden saatiin tulokset 3,27 ja 3,59. (Kannelniemi 2007.)

Näyttää siltä, että tällä hetkellä intranetin alkuongelmat on jo saatu ratkaistua ja järjestelmä toimii tekniikan puolesta moitteettomasti. Henkilöstön kielteinen käsitys intranetin toimivuudesta on hivenen hämmentävä, sillä verkon käyttöä on harjoiteltu jo pian kolme vuotta. Intranettiä moititaan sekavaksi ja sieltä ei löydetä haluttua tietoa. Joulukuuhun 2007 mennessä koulutusta intranetin käyttöön ei ollut järjestetty. On mahdollista, että johto ei tiedä intranetin huonosta toimivuudesta tai henkilöstön puutteellisista käyttötaidoista. Kannelniemen (2007) tutkimuksessa vastaajat oli jaettu neljään eri tehtäväluokkaan. Intranetin helppoutta ja toimivuutta arvioidessaan tehtäväluokka ”ylin johto” antoi sille arvosanan 3,4; mikä on vain hivenen parempi kuin kaikkien vastaajien keskiarvo (3,23). Tämän perusteella johtokaan ei pidä intranettiä kovin toimivana. Omien ja Kannelniemen tulosten valossa vaikuttaa siltä, että intranetin sisältöalueiden käyttöön pitäisi järjestää laaja perehdytys ja tiedonhakuun intranetistä antaa selkeitä toimintaohjeita, jotta sen käyttö helpottuisi koko henkilöstön tasolla. Uusi intranet sisältää paljon työkaluja, joilla työntekijä voisi suodattaa itselleen olennaisen tiedon automaattisesti. Intranet sisältää paljon käyttäjän ohjeita ja vihjeitä, mutta vaikuttaa siltä kuin ne eivät olisi riittäviä tai ettei henkilöstö ole omaksunut niiden käyttöä. Perehdytyksessä ei pitäisi käsitellä vain perusteita, sillä

henkilöstö on käyttänyt verkkoa jo pitkään ja hallitsee sen peruseriaatteet. Pehdyttämässä tulisi astua tiedonhankinnassa astetta haasteellisempiin tilanteisiin, kuten hakukoneiden tehokkaaseen käyttöön ja oman intranetin personointiin.

Kohdeorganisaation olisi hyvä tutustua uusiin intranetin ominaisuuksiin, joilla siitä tehdään monipuolisempi verkostoa ylläpitävä työkalu. Esimerkiksi palautepalstat, kokemuskansiot tai keskustelupalstat puuttuvat tällä hetkellä kohdeorganisaation verkosta, vaikka tällaisille uuden ajan toiminnoille saattaisi olla tilausta. Ne parantavat merkittävästi intranetin vuorovaikutteisuutta: intranetin sisältö ei olisi siten vain annettua, vaan jokainen voisi itsekin vaikuttaa siihen. Myös Kannelniemen (2007) tutkimuksessa ilmeni tarvetta yhteiselle foorumille, joka voisi olla juuri intranetissä. Toimiessaan foorumit tai palautteenantokanavat synnyttävät uusia ideoita ja auttavat johtoa kehittämään organisaation toimintaa.

Internetiä käytetään kohdeorganisaatiossa rajoitetusti: organisaation verkossa on sallittua mennä vain yhteistyöyritysten ja -organisaatioiden sekä julkislaitosten (kuten KELA) internetsivustoille. Internetin roolin merkitys ei tässä organisaatiossa ole kovin suuri, koska intranet sisältää lähes kaiken työssä tarvittavan tiedon. Internetin käytön kiellot saattavat aiheuttaa vastarintaa. On havaittavissa, että henkilöstö käyttää internetiä huolimatta kielloista ja ikään kuin kieltojen seurauksena. Olen törmännyt usein sellaisiin kommentteihin ja tilanteisiin, joissa henkilöstö avoimesti kertoo käyttävänsä internetiä päivittäin kieltoja rikkoen. Iltapäivälehtien, matkatoimistojen ja monien muiden sivujen selaaminen on osa työpäivää. Kiellothan perustuvat paitsi turvallisuuteen, myös työtehoon: henkilökunta ei saa käyttää työaikaansa omien asioiden hoitamiseen. Tässä tutkimuksessa internet nousi esiin yhdessä osiossa, jossa kysyttiin sen merkityksestä viestinnän välineenä. 85,8 % (f = 78, osio 91)vastaaajista oli sitä mieltä, että internet on melko tai erittäin tärkeä viestinnän väline. Muutoin internet ei kuitenkaan noussut aineistosta esiin ja jää viestinnän muotona tarkemman arvioinnin ulkopuolelle. Korkea merkitys viestinnän välineenä saattaa johtua siitä, että internetin ja intranetin erottaminen toisistaan on keinotekoisia, sillä intranethän toimii internetissä. Kohdeorganisaatiossa on kuitenkin syytä pohtia, mitä tarkoitusta olemassa

olevat kiellot palvelevat. Onko työntekijöiden internetin selaaminen asiakastapaamisten välillä yrityksen tulosta ajatellen todellinen uhkatekijä? Turvallisuusriskithän on jo eliminoitu asettamalla estoja viihdesivuille.

5.2.4 Puhelin

Puhelin on tärkeä väline kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä. Sitä käytetään etenkin yhteydenpidossa asiakkaisiin, mutta myös silloin, kun halutaan tietty kollega välittömästi keskusteluyhteyteen. Matkapuhelimet ovat käytössä suurimmalla osalla henkilöstöä, joten työntekijä näkee soittajan numeron tai nimen. Käytössä on myös vastaajapalvelu. Niillä työntekijöillä, jotka tekevät pääasiallisesti puhelintyötä, on käytössään perinteisempi pöytäpuhelin, jolla puhelun edelleen siirtäminen on helppompaa. Myös pöytäpuhelimet on varustettu numeronäytöllä. Vaikka puhelimella on tärkeä merkitys viestinnässä, se nähtiin kuitenkin epämieluisimpana viestinnän välineenä kirjeen ohella (osio 11). Puhelin oli myös kolmanneksi pidetyin viestinnän väline (osio 10) sekä toiseksi eniten käytetty väline (osio 9). Puhelinta pidettiin mieluisana sen nopeuden, vaivattomuuden ja välittömyyden takia. Se rinnastettiin usein sähköpostiin, eli näitä kahta vertailtiin vastauksissa. Ne, jotka pitivät puhelimesta, perustelivat vastaustaan esimerkiksi sillä, ettei sähköpostilla tavoita toista kuten soittamalla. Yksi vastaaja kertoi puhelimen olevan mieluisin viestinnän muoto ja perusteli vastaustansa tottumuksella:

V 50: Olen niin vanha, jotta on tottunut kuulemaan ääntä. Ärsyttää koko ajan vahtia sähköpostia jotta muistaisi vastata esim. soittopyyntöihin.

Toinen vastaaja taas piti puhelinta vanhanaikaisena, mutta silti käytettävimpänä viestinnän muotona:

V 11: Vaikka on vanhanaikaista, työn luonteesta johtuen se on kätevin.

Vastauksista kävi ilmi, että moni vastaaja käsitti puhelimen viestinnän välineenä lähinnä vain asiakkaaseen päin, eikä niinkään sisäisen viestinnän välineenä. Siksi vastauksissa oli jonkin verran juuri tämän tutkimuksen kannalta epäoleellistakin asiaa, kuten seuraavassa:

V 145: Harjoituksen puute – ei voi tiskissä tehdä täysin rauhassa ... [myyntiä puhelimitse]

Kuitenkin vastaajista moni piti puhelinta epämieluisana välineenä myös sisäisen viestinnän kannalta. Pelättiin, että soitto kollegalle saattaa häiritä asiakaspalvelutilannetta ja oltiin turhautuneita puhelimeen usein liittyvään odotukseen ja turhiin soittoihin. Nämä seikat käyvät ilmi esimerkiksi seuraavassa:

V 127: Keskeyttää työn tai ajatuksen. Soittamalla ei useinkaan tavoita henkilöä tai tilanne on sellainen, ettei hän voi/ehdi puhua. Ainainen pirinä on häiritsevää. Numeroiden etsimiseen kuluu paljon aikaa.

Puhelimen käytön tarkastelu sisäisen viestinnän välineenä tulisi ottaa keskusteluun kohdeorganisaatiossa. Missä tilanteissa puhelinta käytetään? Sähköpostiohjelmassa on otettu käyttöön soittopyyntö-toiminto, jolla voi välittää kiireisenkin soittopyynnön kollegalle ilman puhelimen käyttöä. Soittopyyntö-toiminnon tutuksi ja käytäntöön tuominen voisi olla ratkaisu puhelimen käytön ongelmiin. Osa henkilöstöstä hallitsee toiminnon ja käyttää sitä säännönmukaisesti, mutta toisilla on vielä opeteltavaa. Tällaiset viestinnän aputoiminnot eivät voi toimia, jos jokainen ei sitoudu niitä käyttämään. Sisäisen viestinnän käytänteisiin sitoutumista voitaisiin vahvistaa selkeillä linjauksilla ja riittävällä perehdytyksellä.

5.2.5 Tiedotustilaisuudet

Kohdeorganisaatiossa järjestetään noin kerran vuodessa henkilöstön tiedotustilaisuus ilta-aikaan. Tiedotustilaisuuksia koskeneiden osioiden tulokset on koottu taulukkoon 12. Puolet vastaajista koki saavansa tärkeää tietoa näissä tilaisuuksissa, toinen puoli oli eri mieltä tai ei osannut sanoa kantaansa. On syytä miettiä, kuinka tällaisiin runsaasti resursseja vaativiin tilaisuuksiin tulisi suhtautua, voisiko samat asiat tiedottaa talotasolla jollain muullakin tapaa. Myös tiedotustilaisuuksien sisällössä voi olla parantamisen varaa, sillä osa vastaajista piti tiedotustilaisuuksia täysin turhina. Mikäli sisältö ei ole henkilöstöä kiinnostava ja heille merkityksenkäs, voi maantieteellisesti hajallaan toimivassa organisaatiossa tiedotustilaisuuksiin kokoontuminen tuntua turhauttavalle niistä henkilöistä, jotka tulevat paikalle matkan takaa. Tavoitteiden asettaminen tiedotustilaisuudelle on tärkeää: Mitä tiedotustilaisuudella haetaan, mikä viesti yleisölle halutaan antaa? Kyse voi olla vaikkapa tavoitteesta saada yleisö ymmärtämään, kuinka paljon myyntiluvut ovat viime vuonna laskeneet ja millaisia ongelmia se on aiheuttanut yritykselle. Jos yleisö toimii, kuten sitä ohjataan, saadaan tilanne korjattua. Puhujan on siis pohdittava, mitä haluaa yleisön tietävän ja tekevän..

TAULUKKO 12 Kooste tiedotustilaisuuksia koskevista tuloksista

	N	ka	1–2	4–5	EOS
Osio 64: Koen saavani tärkeää tietoa vuotuisissa koko organisaation henkilöstön tiedotustilaisuuksissa.	92	3,29	31,2 % f = 29	51,6 %, f = 48	16,1 % f = 15
Osio 80: Koko henkilöstön tiedotustilaisuudet ovat tärkeä viestinnän muoto.	93	3,56	22,6 % f = 21	67,8 % f = 63	9,7 % f = 9

Koko organisaation tiedotustilaisuuksista on ylipäänsä melko vähän mainintoja koko tutkimusaineistossa, mikä saattaa johtua myös siitä, että niitä pidetään kerran tai kaksi vuodessa. Siksi moni vastaaja ei ole välttämättä muistanut tai tiedostanut kyseistä viestinnän tapaa lainkaan vastatessaan kyselyyn. Tiedotustilaisuudet saavat kommentteja puolesta ja vastaan. Osa toivoo lisää kaikille yhteisiä tilaisuuksia ja kokee että niissä käsitellään erityisen tärkeitä asioita, toiset taas pitävät niitä täysin turhina. Or-

ganisaation johdon näkyvyyden ja tunnettuuden vuoksi tällaiset tilaisuudet ovat tärkeitä, koska ne ovat yksi tapa kiinnittää ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Jatkossa tiedotustilaisuuksien järjestämisessä täytyisi niiden sisältöä harkita entistä tarkemmin: käsitellä vain ne asiat, joita ei ole järkevää esittää esimerkiksi konttoreiden palavereissa tai intranetissä. Henkilöstölle ei saisi jäädä tilaisuuksista sellainen tunne, että sisältö oli täysin mitätön ja tilaisuus turha ja ajanhukkaa. Käytännön ohjeita ja muistilistoja puheiden rakentamiseen tarjotaan kirjallisuudessa runsaasti, ja niitä omaksumalla tiedotustilaisuuksista saatetaan saada yleisölähtöisempiä ja arvostetumpia (ks. esim. Puro 2004).

5.2.6 Keskustelut työyhteisössä

Työyhteisössä käytäviä keskusteluita pidettiin toiseksi mieluisimpana tapana viestiä (osio 10). Keskusteluiksi luokiteltiin kaikki sellaiset vastaukset, joissa vastaaja viittasi kahdenkeskisiin keskusteluihin muutoin kuin esimiehen kanssa tai palavereissa. Mieluisuutta perusteltiin tuomalla esiin kommunikoinnin välittömyys, ja se, että saa vastauksen heti kysytyään jotain. Moni vastaajista tiivistä perustelunsa muutamaaan sanaan, kuten ”Kommunikointi toimii parhaiten” (V123) tai ”Koska vastaukset saavat saman tien” (V18). Useassa vastauksessa käsiteltiin vuorovaikutuksellisuutta ja non-verbaalisen viestinnän merkitystä kasvokkaisviestinnässä sekä mahdollisuutta seurata toisen henkilön reaktioita, eli välitöntä palautetta, kuten seuraavissa:

V 115: Koska näkee heti mitä toinen ajattelee ja kommunikointi on aina värikkäämpää kasvotusten.

V 21: Koska vuorovaikutus täsmennys mahdollinen, ymmärtäminen helpompaa.

V 83: Vastauksen saa heti, paljon näkee myös olemuksesta ja sanattomasta viestinnästä. Sosiaalista.

V 9: Voi lukea rivien välistä, eli ilmeet ja äänensävyt. Voi esittää tarkentavia / vastauskysymyksiä [heti] toisin kuin sähköpostissa.

Keskusteluiden vahvuudet ovat juuri niitä seikkoja, jotka on mainittu puutteiksi sähköisessä tai puhelimen välityksellä tapahtuvassa viestinnässä. Keskustelu on organisaatiossa pidetyin viestinnän tapa, koska yksikään vastaaja ei maininnut sen olevan epämieluisa. Myös sisäisen viestinnän kehitysideoita pyydettyäessä (osio 14) keskustelua ja sen avoimuutta korostettiin toistuvasti. Kohdeorganisaatiossa on syytä pohtia, jääkö henkilöstölle tarpeeksi aikaa ja tilaa käydä kollegoiden välisiä keskusteluita, sillä niitä työntekijät näyttäisivät selkeästi arvostavan. Aivan kuten joissain konttoreissa on käytössä ”lukutunti” tiedotteiden lukemista varten, on syytä harkita pitäisikö myös keskusteluille varata enemmän aikaa.

Keskustelu pitää sisällään monenlaista viestintää ja sitä onkin kuvattu useissa alaluvuissa.

5.2.7 Palaverit

Kokousten ja palaverien luonne on viime vuosikymmenen aikana muuttunut monessa organisaatiossa siten, että ylimääräiseen jutusteluun ei jää aikaa ja asialista käydään nopeasti läpi. Työelämän rytmi on pakottanut kokouskulttuurin muuttumaan tällä tavalla tehokkaaksi, jotta turhaa työaikaa ei menisi vähäsisältöisiin kokouksiin. Kokousten tehostaminen on aiheuttanut monenlaista painetta työyhteisöissä. Tuleekin nyt pohtia sitä, milloin voidaan keskustella työmotivaatioon ja yhteisiin pelisääntöihin liittyvistä asioista, jos ei palaverissa? Työssä vaaditaan entistä laajempien asiakokonaisuuksien hallintaa entistä lyhyemmässä ajassa.

Jokaisella kohdeorganisaation konttorilla tai yksiköllä on omat palaverikäytäntönsä, mutta näyttäisi siltä että jokainen yksikkö pitää palaverin ainakin kerran viikossa. Palaverit ovat yleensä esimiesvetoisia, eli esimiehellä on enemmän tai vähemmän valmisteltu materiaali, jota palaverissa käsitellään. Yhtä tapaa hoitaa kokoontumisia ei siis ole, vaan jokainen esimies pitää omanlaisensa palaverin. Toisinaan palaveris-

sa käytetään asiantuntijavierailijoita, jotka opastavat markkinatilanteessa, uusien tuotteiden myynnissä tai muussa vastaavassa asiassa. Tällaiset palaverit sisältävät informaation ja osaamisen jakamista, joka on työn tekemisessä onnistumisen kannalta tärkeää. Palavereissa voidaan myös käydä yksikön sisäistä palautekeskustelua ja kehityskeskusteluita kuin myös tarkastella tulevia tavoitteita ja edellisen kauden tuloksia. Osa esimiehistä pitää erillisen palaverin, jossa käydään läpi myyntituloksia ja varsinaisessa viikkopalaverissa keskustelu liittyy muihin asioihin.

Osa vastaajista kertoi palavereiden olevan onnistunut osa sisäistä viestintää kohdeorganisaatiossa. Palavereja pidettiin mieluisina, koska niissä käsitellään asioita yhteisesti, tehokkaasti ja samanaikaisesti (vrt. esimerkiksi sähköposti). Tärkeänä pidettiin myös palaverien säännöllisyyttä, eli viikoittaisuutta tai muuten ennalta sovittua säännönmukaista kokoontumisaikataulua. Palavereissa käsiteltävät asiat ovat ammatitaidon ylläpidon kannalta kriittisiä, sillä tavoitteet tuodaan selkeästi esille ja palavereissa muutokset käsitellään perusteellisesti. Palavereita pidetään myös tilaisuuksina, joissa voidaan jakaa osaamista ja kokemuksia. Vastaajat kuvailivat myös aamupalavereiden roolia työyhteisön viestinnässä (osiot 33–35). Vastauksista käy selkeästi ilmi, että aamupalaverit ovat hyvä työtä koskevan tiedon lähde myös siksi, että esimies antaa niissä palautetta yksikön toiminnasta ja myös työntekijät voivat antaa palautetta esimiehelle (ks. taulukko 13).

Kohdeorganisaation palaverikäytännöt ovat hyvin tilannesidonnaisia. Toisinaan asioita perustellaan ja taustoitetaan pitkään, välillä asiaan käydään suoraan ja reagoidaan välittömästi. Kohdeorganisaatiossa kokoonnutaan palaveriin säännöllisesti, tiettyinä aamuna ja tiettyyn aikaan. Vastaajat pitivät tätä tärkeänä. Palaveri on pysyvällä paikalla ja sen asialistalle otetaan ne asiat, jotka sillä hetkellä koetaan ajankohtaisiksi. Esityslistoja käytetään vaihtelevasti, osassa konttoreita ei lainkaan. Tämä käytäntö tukee mielestäni pankkiorganisaation toimintaa, sillä asiakaspalveluyrityksellä on tiettyt aukioloajat, jolloin luonnollisesti ei voida pitää palavereita. Palavereiden satunnaisuus sopii ehkä paremmin sellaiseen asiantuntijaorganisaatioon, jossa työpäivä ei ole tarkoin rytmitetty esimerkiksi toimiston aukioloaikojen mukaan.

TAULUKKO 13 Kooste palavereita koskevista tuloksista Likertin-asteikon osioissa

	N	ka	1-2	4-5	EOS
Osio 43: Aamupalaverit ovat hyvä työtä koskevan tiedon lähde	93	3,18	8,6 % f = 8	86,1 % f = 80	5,4 % f = 5
Osio 44: Palavereissa esimiehemme antaa palautetta yksikkömme / konttorimme toiminnasta	92	3,43	7,6 % f = 7	85,0 % f = 79	6,5 % f = 6
Osio 45: Palavereissa voimme antaa avoimesti palautetta esimiehellemme.	92	4,05	22,6 % f = 21	66,6 % f = 62	9,7 % f = 9
Osio 79: Tiimikokoukset / palaverit ovat tärkeä tiedon lähde	93	4,15	3,2 % f = 3	93,5 % f = 87	3,2 % f = 3

Joitain kokouksen asioita kohdeorganisaatiossa alustetaan lähettämällä materiaalia etukäteen tutustuttavaksi tai katsomalla asiaan johdettava esitys ennen keskustelun avausta. Toisinaan aiheet ovat sellaisia, ettei erillistä alustusta tehdä tai ehditä tehdä. Puheenvuorojen perustelutapa on mielestäni yksilöllinen ominaisuus, eikä niinkään kaikilla palaveriin osallistuvilla samanlainen. Osa ihmisistä puhuu suoraviivaisemmin ja osa perustelee mielipiteitään seikkaperäisemmin. Kiireen tuntu palaverissa voi tosin vaikuttaa siihen, että puheenvuorot pyritään pitämään lyhyinä ja tiiviinä. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että yksityiskohtaisen puhettavan käyttäjät jäävät lopulta palavereissa vaille suunvuoroa.

Palavereiden päättäminen tapahtuu kohdeorganisaatiossa usein omia aikojaan ja asioiden käsittely saattaa jäädä ilmaan roikkumaan. Toisinaan asiat halutaan jättää pohdittavaksi ja konttorin tai työryhmän yhtenäisyys säilyy loppuun saakka. Vaikka palavereiden säännöllisyyden arvostus näkyy tutkimusaineistossa selkeästi, on nopeuden tavoite kuitenkin ilmeinen: niin paljon on luettavaa ja tehtävää, että palavereissa istuminen koetaan välillä turhaksi. Konttori- ja yksikkökohtaiset, tai esimieskohtaiset erot ovat palaverikäytännöissä hyvin kirjavat eikä selkeää jakoa tai kuvausta palavereiden kulusta ole mahdollista luoda. Säännölliset viikkopalaverit ovat työntekijöille selkeästi merkittävä pysyvyyden tunteen tuoja muuten hektisessä ympäristössä työskenneltäessä. Palavereissa voi antaa palautetta ja käsitellä yhteisiä

asioita. Näiden palavereiden ohella voidaan pitää tarvittaessa kokoontumisia, joissa keskitytään tietyn asian käsittelyyn. Hyviksi todetuista viestinnän muodoista ja palaverikäytännöistä tulisi muistaa pitää kiinni. Kohdeorganisaation palaverikäytäntöjä voidaan arvioida ja kehittää käyttämällä esimerkiksi erilaisten kokousviestintää käsittelevien oppikirjojen tarjoamia malleja (ks. esim. Puro 2004).

5.3 Konttorin sisäisen viestinnän laatu

Merkittävä osa konttorin sisäistä viestintää koskee konttorin tai yksikön sisäisiä tiedotusasioita, joita käydään usein läpi esimerkiksi palavereissa. Osioissa 31–45 keskityttiin nimenomaan konttoreiden sisäisiin viestintäilmiöihin. Tuloksia on koottu taulukkoon 14. Tyytyväisimpiä vastaajat olivat yksikön sisäisten tavoitteiden ja tulosten viestintää kohtaan, joita koskevissa osioissa kumpaisessakin lähes kaikki vastaajat pitivät tiedotusta selkeänä ja riittävänä (osiot 33 ja 34). Myös työajoista tiedottamiseen oltiin erittäin tyytyväisiä (osio 35). Osioden 33–35 vastauksissa varianssi on hyvin pieni – toisin sanoen lähes kaikki vastasivat osioihin samalla tavalla. Nämä osiot vaikuttavat reliabiliteettiin alentavasti, vaikka mittaavatkin aivan oikeaa asiaa. Sisäisistä uudelleensijoittumisista ja henkilövaihdoista sen sijaan saadaan tietoa huonosti: valtaosa oli sitä mieltä, ettei näistä asioista keskustella ja tiedoteta. Omaan työtä koskevista tulevista muutoksista saadaan tietoa hivenen paremmin, mutta 40,9 % kokee tiedotuksen olevan riittämätöntä. Samansuuntaista palautetta annetaan konttorin tulevien työjärjestelyiden tiedotuksesta, sillä noin puolet vastaajista (osio 36) saa tiedon liian myöhään ja 39,1 % (osio 37) saa tietoa liian vähän. Noin puolet vastaajista saa konttorin tulevaa toimintaa koskevan tiedon ajoissa (osio 38). Yhteisiin toimintatapoihin liittyvän keskustelun määrä jakoi sekin mielipiteitä (osio 39). Puolet vastaajista piti toimintatavoista käytävää keskustelua riittävänä. Sisäisten ristiriitojen ratkaisutavasta ja oman äänen kuuluviin saamisessa oltiin niin ikään tasaisesti eri kannoilla (osiot 40 ja 42). Epämieluisien asioiden kertominen koettiin enemmistön mielestä konttoreissa kuitenkin mahdolliseksi (osio 41).

TAULUKKO 14 Kooste konttorin sisäistä viestintää koskevista tuloksista

Summamuuttuja		ka				s
Konttorin sisäinen viestintä		3,32				0,468
	N	ka	1–2	4–5	EOS	s
Osio 31: Sisäisistä uudelleensijoitumisista ja henkilövaihdoksista keskustellaan ja tiedotetaan.	92	2,49	63,0 % f = 58	26,1 % f = 24	10,8 % f = 10	1,198
Osio 32: Saan riittävästi tietoa tulevasta työtäni koskevista muutoksista.	92	3,07	41,3 % f = 38	47,8 % f = 44	10,8 % f = 10	1,226
Osio 33: Konttorimme / yksikköemme tavoitteet on selkeästi tiedotettu.	92	4,36	5,4 % f = 5	93,5 % f = 86	1,1 % f = 1	0,650
Osio 34: konttorimme / yksikköemme saavuttamista tuloksista tiedotetaan riittävästi.	92	4,41	3,3 % f = 3	93,5 % f = 86	3,2 % f = 3	0,575
Osio 35: Omat työaikani on selkeästi tiedotettu.	91	4,68	1,1 % f = 1	96,7 % f = 88	2,2 % f = 2	0,331
Osio 36: Tiedän konttorimme / yksikköemme tulevasta työjärjestelyistä riittävän ajoissa.	92	2,97	48,9 % f = 45	46,8 % f = 43	4,3 % f = 4	1,658
Osio 37: Saan konttorimme / yksikköemme tulevaa toimintaa koskevaa tietoa liian vähän. *	92	2,84	48,9 % f = 45	39,1 % f = 36	11,8 % f = 11	1,391
Osio 38: Saan konttorimme / yksikköemme tulevaa toimintaa koskevan tiedon ajoissa.	92	3,09	39,1 % f = 36	48,9 % f = 45	11,8 % f = 11	1,245
Osio 39: Konttorissamme / yksikkösämme käydään riittävästi yhteisiin toimintatapoihin liittyvää keskustelua.	92	3,13	43,5 % f = 40	50,0 % f = 46	6,5 % f = 6	1,389
Osio 40: Konttorimme / yksikköemme sisäiset ristiriidat ratkaistaan avoimesti keskustellen.	92	3,07	39,1 % f = 36	15,1 % f = 14	45,6 % f = 42	1,248
Osio 41: Voin ilmaista epämieluisatkin asiat konttorimme / yksikköemme sisällä.	93	3,54	25,9 % f = 24	67,8 % f = 63	6,5 % f = 6	1,143
Osio 42: Kaikilla konttorimme / yksikköemme jäsenillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon.	93	3,33	33,3 % f = 31	58,0 % f = 54	8,6 % f = 8	1,529

Kauttaaltaan konttorien sisäisestä viestinnästä saatiin hyvin ristiriitaisia tuloksia, ja näyttää siltä, että puolet vastaajista on tyytyväisiä nykytilanteeseen, puolet ei. Tulokset kielivät siitä, että työn tulokset ja tavoitteet viestitään selkeästi, mutta käytännön tekemiseen liittyvät järjestelyt tiedotetaan viime tipassa tai niistä ei etukäteen tiedote-

ta lainkaan. Työntekijät uskaltavat kertoa mielipiteensä konttorin sisällä, mutta ovat tyytymättömiä konttorin tapoihin hoitaa ristiriitatilanteita ja kokevat, ettei jokaisella ole mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon tasavertaisesti. Työssäviihtymisen kannalta on tärkeää luoda henkilöstölle turvallista ja pysyvää kuvaa työpaikasta – jatkuvat muutokset ja töiden uudelleenjärjestelyt ovat toki osa nykypäivää, mutta niistä voidaan tiedottaa oikea-aikaisesti ja riittävästi, jottei tietämättömyyden tunnetta pääse syntymään. Henkilökunnalla on tarve saada osallistua päätöksentekoon; sillä luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Etenkin työn tekemiseen liittyvän tiedotuksen toimivuudella on suuri merkitys kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä myös avoimien osioiden vastausten perusteella.

Tutkimuksessa ristiintaulukoitiin taustamuuttujiin nähden sellaiset konttorin sisäistä viestintää kuvanneet osiot, joista saatiin ristiriitaisia tuloksia (osiot 32, 33, 36–42). Niistä tarkasteltiin ensinnäkin, onko konttorin koolla vaikutusta vastauksiin. Näin palautteet profiloituvat tarkemmin ja saadaan tietoa siitä, liittyvätkö tietynlaiset kokemukset tietynkokoisiin konttoreihin. Pienten konttoreiden työntekijöiden vastauksia voidaan luonnehtia ensinnäkin joko myönteisiksi tai hyvin ristiriitaisiksi asenteeltaan. 1–3 työntekijän konttoreiden sisäisistä keskustelun tavoista ja ristiriitatilanteiden ratkaisemisesta edustajat antoivat lähes poikkeuksetta hyviä arvioita. Työtä, sen tulevaisuutta ja tulevia muutoksia koskevaa viestintää kohtaan mielipiteet jakautuivat täysin: puolet vastaajista oli tyytyväinen nykyisiin tiedotuksen tapoihin. Nähtävästi pienissä konttoreissa sisäisten asioiden läpikäynti ja keskustelut ovat vahvuuksia, mutta tiedonkulku mahdollisista muutoksista ei vastaajien käsitysten mukaan toimi.

Keskisuurissa konttoreissa työskentelee neljästä kuuteen työntekijää. Keskisuurten konttoreiden vastaukset olivat useammin yhteneväisiä keskenään kuin pienten konttoreiden. Toisin kuin pienissä konttoreissa, kielteisiä mielipiteitä esitettiin enemmän. Työtä koskevista muutoksista ja sisäisistä uudelleenjärjestelyistä, esimerkiksi henkilöstömuutoksista, halutaan selvästi enemmän ja varhaisemmassa vaiheessa tietoa ja keskustelua. Mielipiteet jakautuivat konttorin tavasta keskustella. Puolet piti keskus-

telua riittävänä ja avoimena, toinen puoli vastaajista riittämättömänä. Selkeästi tyytyväisiä oltiin tapaan, jolla käsitellään vaikeita konttorin sisäisiä asioita, ja kauttaaltaan epämieluisien asioiden esittäminen ja päätöksentekoon osallistuminen koettiin mahdolliseksi.

Suurten konttoreiden (7–15 työntekijää) vastaajat olivat yhä enemmän myönteisillä kannoilla sekä yhtä mieltä asioista. Yksikään osio ei saanut kielteistä arviota. Mielipiteitä jakoi se, keskustellaanko ja tiedotetaanko sisäisistä uudelleensijoittumisista sekä se, saadaanko konttorin tulevista muutoksista tietoa ajoissa ja tarpeeksi. Selkeästi hyvänä nähtiin oman työtä koskevista tulevista muutoksista tiedottaminen sekä yhteiset keskustelut. Ristiriitoja ratkotaan avoimesti ja riittävästi ja kaikki tuntevat voivansa vaikuttaa keskusteluiden lopputuloksiin.

Pääkonttori on noin 80 henkilöä työllistävä yksikkö, jonka kanssa samoissa tiloissa toimii myös organisaation hallinto. Pääkonttorin työntekijöiden antamat arviot ovat huomattavasti kielteisempiä kuin muiden konttorikokoluokkien. Pääkonttorin vastaajat esimerkiksi kokivat yksimielisesti, ettei yksikön tulevasta toiminnasta saada tietoa ajoissa eikä keskustelua yhteisistä toimintatavoista käydä tarpeeksi. Ristiriitojen ratkaisutapaan ei myöskään olla tyytyväisiä. Sisäisistä uudelleensijoittamisista ei keskustella ja tiedoteta. Ainoat seikat, joissa konttorin sisäisen viestinnän arvioitiin onnistuneen, olivat omaa työtä koskevista muutoksista tiedottaminen sekä se, että henkilöstö voi ilmaista myös epämieluisat asiat konttorin sisällä. Pääkonttori jakautuu useaan tiimiin, joilla on omat asiantuntemusalueensa. Suoritin vielä pääkonttorin sisällä ristiintaulukoinnin henkilön toimenkuvan mukaan, jotta saataisiin mahdollisesti lisätietoa pääkonttorin työntekijöiden merkittävästä tyytymättömyydestä. Eroja ei löytynyt juurikaan. Esimiehet olivat muista poiketen tyytyväisempiä tiedotukseen tulevasta henkilövalinnoista, mikä on toisaalta luonnollista ja toisaalta tilastollisesti vähän merkitsevää, sillä vastaajia oli tässä tehtäväluokassa hyvin vähän.

Vastaajat arvioivat myös konttorin ilmoitustaulua yhtenä viestinnän muotona tai tapana (osio 97). Lähes puolet (47,4 %, $f = 44$) vastaajista piti sitä täysin tai osittain

merkityksettömänä. Kuitenkin 38,1 % ($f = 35$) kertoo sen olevan melko tai erittäin tärkeä tapa viestiä. On pohdinnan arvoista, miksi näin suuri osa henkilöstöstä pitää ilmoitustaulua tärkeänä viestinnän tapana, kun käytössä on ajantasaiset, sähköisetkin palvelut, joiden pariin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus päästä. Ilmoitustauluissa viestitään lähinnä ruokalistat niissä konttoreissa joissa on oma henkilöstöruokala sekä henkilöstön lomavuorot ja työvuorot. Sama tieto on kuitenkin saatavissa myös muista viestinnän kanavista. Kenties ilmoitustaulu on sellainen tapa viestiä, että sen perinteisyyttä arvostetaan viestintäteknologian vaihtoehtona tai rinnalla. Ilmoitustaulu tuskin voi ”kaatua”, vaikka sen sisältämä tieto toki voi olla hyvinkin vanhaa. Ilmoitustaulu on tietysti myös näkyvällä paikalla ja siten helppo seurata.

5.4 Esimiehen ja alaisen välinen viestintä

Esimiehen ja alaisen välistä viestintää koskevien osioiden tulokset on koottu taulukkoon 15. Tulosten perusteella esimies osaa antaa niin rakentavaa kuin myönteistäkin palautetta (osiot 15 ja 17). Kuitenkin palautetta kaivataan vielä enemmän (osio 16). Työntekijöiden on melko helppo puhua ja esittää asiansa esimiehelleen. Yleisesti olttiin sitä mieltä, että esimiestä ei tarvitse jännittää ja hänelle on helppo esittää asiansa sekä kertoa mielipiteensä ja häneltä on helppo kysyä asioita (osiot 19, 21, 22). Esimieheltä saadaan tarvittaessa opastusta työn tekemiseen liittyvissä asioissa (osio 20). Sen työsuhdeasioihin liittyvää tietoa ei saada riittävästi (osio 18). Työsuhdeasioiden puutteelliseen tiedonantiin viitattiin myös avoimissa osioissa.

TAULUKKO 15 Kooste esimiehen ja alaisen välistä viestintää koskevista tuloksista Likertin-asteikon osioissa

Summamuuttuja:		ka				s
Esimiehen ja alaisen välinen viestintä		3,71				0,349
	N	ka	1–2	4–5	EOS	s
Osio 15: Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta esimerkiksi tekemästäni virheestä.	93	3,62	20,4 % f = 19	70,9 % f = 66	8,6 % f = 8	1,150
Osio 16: Haluaisin saada esimieheltäni enemmän palautetta tekemästäni työstä. *	93	3,55	24,8 % f = 23	62,4 % f = 58	12,9 % f = 12	1,229
Osio 17: Esimieheni antaa minulle riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä.	93	3,58	23,7 % f = 22	66,7 % f = 62	9,7 % f = 9	1,420
Osio 18: Saan riittävästi työsuhteisiin liittyvää tietoa esimieheltäni.	93	3,16	39,8 % f = 37	47,3 % f = 44	12,9 % f = 12	1,572
Osio 19: Koen, että voin kysyä esimieheltäni mitä voin.	93	4,16	14,0 % f = 13	84,9 % f = 79	1,1 % f = 1	1,137
Osio 20: Saan tarvittaessa opastusta esimieheltäni työni tekemiseen liittyvissä asioissa.	93	3,74	21,6 % f = 20	73,1 % f = 68	5,4 % f = 5	1,215
Osio 21: Minua jännittää pyytää vapaapäiviä esimieheltäni. *	93	1,63	82,5 % f = 77	12,9 % f = 12	4,3 % f = 4	1,365
Osio 22: Uskallan sanoa mielipiteeni suoraan esimiehelleni.	92	4,12	15,2 % f = 14	81,5 % f = 75	3,2 % f = 3	1,161
Osio 23: Esimieheni osaa ottaa vastaan palautetta omasta työstään.	92	3,57	18,3 % f = 17	60,9 % f = 56	20,4 % f = 19	1,106
Osio 24: Esimieheni muokkaa toimintaansa saamansa palautteen perusteella.	93	3,26	25,8 % f = 24	45,2 % f = 42	29,0 % f = 27	1,107
Osio 81: Satunnaiset keskustelut esimieheni kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	93	4,28	6,5 % f = 6	92,5 % f = 86	1,1 % f = 1	0,682
Osio 82: Myyntikeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	93	3,96	11,8 % f = 11	80,6 % f = 75	7,5 % f = 7	1,020
Osio 83: Kehityskeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	92	4,08	11,9 % f = 11	82,6 % f = 76	5,4 % f = 5	0,972

Kysyttäessä henkilöstön näkemystä siitä, kuinka esimies osaa ottaa palautetta vastaan (osio 23) ja kuinka hän toimii saamansa palautteen pohjalta (osio 24), molempiin osioihin tuli huomattava määrä ”En osaa sanoa” -vastauksia. Enemmistö vastaajista koki, että esimies osaa ottaa palautteen vastaan, mutta lähes viidennes oli päinvastaisella kannalla. Niin ikään viidennes vastaajista ei ottanut tähän kantaa. Lähes puolet

sitä mieltä, että esimies ei muokkaa toimintaansa saamansa palautteen perusteella, eikä kolmannes osannut arvioida asiaa. Avoimet osiot eivät tuoneet esille seikkoja, jotka auttaisivat avaamaan tämän osion nostattamia kysymyksiä siitä, miksi huomattava osa henkilöstöä ei osaa kommentoida kysymystä esimiehen kyvystä ottaa vastaan palautetta tai toisaalta siitä, miksi vastaajat olivat niin erilaisilla kannoilla.

Esimiesviestintää kohtaan ollaan kaiken kaikkiaan melko tyytymättömiä, mutta kehitysehdotuksia ei juuri annettu. Esimiehen antama palaute alaiselle on tärkeä viestinnän muoto ja henkilöstö toivoo saavansa palautetta, oli se sitten myönteistä tai rakentavaa. Esimiehen ja alaisen kahdenvälinen viestintä jäi tässä tutkimuksessa laajempien viestintäilmiöiden varjoon, sillä vastaajat käsittelivät enemmän koko organisaatiota tai koko konttoria koskettavia kysymyksiä. Seuraavissa luvuissa konttorin sisällä tapahtuva viestintä avautuu enemmän ja esimiehenkin viestintää tulkitaan eri konteksteissa.

5.5 Kollegoiden välinen viestintä

Vastaajat arvioivat myös kollegoidensa viestintää. Aihepiirin tulokset on koottu taulukkoon 16. Suurin osa vastaajista koki saavansa palautetta työtovereilta (osio 25), mutta kolmannes oli eri mieltä. Samansuuntaisia tuloksia antoi osio 26, jonka mukaan yli puolet koki saavansa kehuja työtovereilta, kun kolmannes ei. Vastaavasti yli puolet vastaajista kokee, että kollegat osaavat antaa rakentavasti palautetta silloin, kun vastaaja on tehnyt virheen (osio 27). Kolmannes koki jälleen, että näin ei ole. Selkeästi yhdenmielisiä oltiin sen sijaan siinä, että kollegat auttavat tarvittaessa toisiaan työn tekemisessä antamalla opastusta (osio 28). Vastaajat arvioivat myös itseään palautteenantajina. Vastaajista on helppoa antaa hyvää palautetta kollegoille (osio 29). Rakentavan palautteen anto taas tuntui hankalammalta, on vaikeaa kertoa kollegalle hänen tekemästään virheestä (osio 30).

TAULUKKO 16 Kooste kollegoiden välisestä viestinnästä Likertin-asteikon osioissa

Summamuuttuja:		ka				s
Kollegoiden välinen viestintä		3,55				0,434
	N	ka	1–2	4–5	EOS	s
Osio 25: Saan palautetta omasta työstäni työkavereiltani.	93	3,25	34,4 % f = 32	63,4 % f = 59	2,2 % f = 2	1,319
Osio 26: Lähimmät kollegani antavat kehuja hyvin tehdystä työstä.	92	3,33	32,6 % f = 30	58,7 % f = 54	8,6 % f = 8	1,409
Osio 27: Kollegani osaavat antaa rakentavasti palautetta silloin, kun olen tehnyt virheen.	93	3,30	30,1 % f = 28	59,1 % f = 55	10,8 % f = 10	1,300
Osio 28: Tarvittaessa saan työni tekemiseen liittyvää tietoa lähimmiltä kollegoiltani.	92	4,38	9,8 % f = 9	90,2 % f = 83	0	0,898
Osio 29: Minusta on helppoa antaa positiivista palautetta kollegoilleni.	92	4,32	5,4 % f = 5	89,2 % f = 82	5,4 % f = 5	0,658
Osio 30: Minusta on vaikea kertoa kollegalle hänen tekemästään virheestä. *	92	3,25	32,6 % f = 30	67,8 % f = 63	8,6 % f = 8	1,223
Osio 85: Keskustelut lähimpien kollegojen kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	92	4,71	0	100 % f = 92	0	0,210

Kollegoiden välisessä kahdenkeskeisessä viestinnässä nähdään myös tietynlaisia ongelmia, kuten esimiehen ja alaisenkin kahdenkeskeisessä kanssakäymisessä. Kollegoiden kanssa viestimiseenkään ei annettu avoimissa osioissa kehittämissuhteita, ne on annettu enemmän toisille konttoreille tavalla ”toinen konttori toimii näin”. Vastaajat eivät siis ole halunneet henkilöitä tai eritellä niitä henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat esimerkiksi siihen, että kollegalle on vaikea antaa palautetta hänen tekemästään virheestä. Myöskään odotuksia ja toiveita kollega- ja esimiesviestintää kohtaan ei esitetty.

5.6 Johdon viestintä

Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös johdon sekä yleisesti organisaatiotason tiedotusta. Tutkimusaineistossa tästä käytetään paikoitellen nimeä talotason viestintä. Johdon viestintään liittyvät tulokset on koottu taulukkoon 17. Yrityksen arvojen, tavoitteiden, menestyksen ja tulevaisuudennäkymien viestinnässä on onnistuttu erinomaisesti (osiot 53–54). Myös organisaation rakenne on viestitty erinomaisesti (osio 58): lähes jokainen kertoo tutustuneensa yrityksen organisaatiokaavioon. Ristiriitaisempia ovat tulokset, joissa henkilöstö arvioi tietoansa organisaation työllisyysilanteesta ja henkilöstönäkymistä (osio 55). Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti akselilla täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä. Noin puolella henkilöstöstä on selkeä käsitys siitä, mitkä ovat organisaation henkilöstönäkymät. Toinen puoli henkilöstöstä kokee, ettei heillä ole riittävästi tällaista tietoa.

Hallintoa ja sen toimintaa koskevaa viestintää arvioitaessa annettiin monenlaisia mielipiteitä. Yli kolmannes vastaajista ei tiennyt kenelle voi osoittaa palautetta hallinnon toimintaa kohtaan (osio 56) ja runsas puolet vastaajista koki tietävänsä asian. Noin puolella vastaajista on mielestään riittävästi tietoa hallinnon toiminnasta ja puolet oli asiasta toista mieltä (osio 57). Hallinnon työnjako oli kuitenkin enemmistön mielestä selkeästi tiedotettu (osio 59), mikä on hieman ristiriitainen tulos. Organisaation ylimmät johtohenkilöt ovat esittäytyneet konttoreissa vaihtelevasti.

TAULUKKO 17 Kooste johdon viestintään liittyvistä tuloksista Likertin-asteikon osioissa

Summamuuttuja:		ka				s
Johdon viestintä		3,61				0,389
	N	ka	1–2	4–5	EOS	s
Osio 53: Osaan kertoa lyhyesti, mitkä ovat toimintamme tavoitteet ja arvot.	93	4,25	1,1 % f = 1	96,7 % f = 90	2,2 % f = 2	0,297
Osio 54: Osaan kertoa lyhyesti taloudellisesta menestyksestämme ja tulevaisuuden näkymistä.	93	4,15	3,2 % f = 3	93,5 % f = 87	3,2 % f = 3	0,390
Osio 55: Työllisyystilanteemme ja tulevat henkilöstönäkymät ovat minulla tiedossa.	92	3,37	30,4 % f = 28	58,7 % f = 54	10,8 % f = 10	1,488
Osio 56: Tiedän kenelle voin osoittaa palautteeni hallinnon toiminnasta.	92	3,38	34, % f = 32	56,5 % f = 52	8,6 % f = 8	1,733
Osio 57: Minulla ei ole riittävästi tietoa siitä, miten hallinto toimii. *	92	2,87	45,2 % f = 42	41,9 % f = 38	12,9 % f = 12	1,455
Osio 58: Olen tutustunut organisaatiokaavioon.	93	4,29	5,4 % f = 5	91,4 % f = 85	3,2 % f = 3	0,665
Osio 59: Tiedän kuka hallinnossa vastaa mistäkin.	93	3,47	29,0 % f = 27	66,7 % f = 62	4,3 % f = 4	1,295
Osio 60: Ylimmät johtohenkilöt ovat esittäytyneet konttorissamme / yksikössämme.	93	2,89	53,8 % f = 50	44,1 % f = 41	2,2 % f = 2	2,249
Osio 84: Keskustelut johdon kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	92	3,13	33,7 % f = 31	39,1 % f = 36	26,9 % f = 25	1,016

Selvitin ristiintaulukoimalla, onko konttorien koolla merkitystä näkemyksiin hallinnon ja johdon viestinnästä. Menettely toi esiin mielenkiintoisen seikan: vastaukset jakautuivat tasaisesti konttorin koosta riippumatta. Vastausten jakautumista eri konttorityyppien välillä kuvataan taulukossa 18. Eroja vastauksissa konttorin koon mukaan ei ole. Hieman muista konttoreista eroavat keskisuuret konttorit, joiden vastaajista enemmistö oli sitä mieltä, ettei johto ole esittäytynyt heidän konttorissaan. Aiemmin todettiin, että organisaatiossa näyttäisi olevan tärkeää tuntea toisen yksikön toimintaa, ennen kuin siihen voidaan luottaa. Hallinnon työntekijöiden roolit ja työnkuvat selkiytyvät ja henkilöt saavat luottamusta sitä mukaa, kun heihin ja heidän työnkuvaansa päästään tutustumaan. Mikäli esimerkiksi toimitusjohtaja tai henkilöstöpäällikkö on henkilönä täysin vieras, on tätä tarpeen tullen luultavasti hyvin vaikea lähestyä. Joskus asian laatu on sellainen esimerkiksi arkaluonteisuutensa vuoksi, ettei

sitä voi esittää omalle esimiehelle suoraan. Tällöin käännetään usein esimerkiksi henkilöstöpäällikön puoleen. Näissä arkaluontoisissa tilanteissa etenkin johdon rooli korostuu. Tilanne voisi olla esimerkiksi esimiehen toimintaa koskevan raportin anto tilanteessa, jossa työntekijä kokee esimiehen toimivan väärin.

TAULUKKO 18 Ylimmän johdon näkyvyys konttoreissa

Konttorin koko	Organisaation ylimmät johtohenkilöt ovat esittäytyneet konttorissamme.						
	Täysin mieltä %	eri mieltä %	Osittain mieltä %	eri mieltä %	En osaa sanoa %	Ositt. samaa mieltä %	Täysin samaa mieltä %
Pieni konttori (1–3 työntekijää)	16,7		33,3		0,0	33,3	16,7
Keskisuuri konttori (4–6 työntekijää)	26,1		34,8		0,0	26,1	13,0
Suuri konttori (7–15 työntekijää)	18,9		32,4		2,7	21,6	24,3
Pääkonttori	23,8		28,6		4,8	19,0	23,8
Yhteensä	21,5		32,3		2,2	23,7	20,4

Johdon esittäytymisen yhteydessä johto voi antaa tietoa siitä, millaista heidän arkipäiväinen työnsä on ja minkälaisissa asioissa heidän puoleensa voi kääntyä. Organisaatorajat madaltuvat, ja tähänhän kohdeorganisaatio on pyrkimässä. Tunte-maton, ohjeita ja määräyksiä jakava johtoporras viestii helposti henkilöstön silmissä kielteisellä tavalla ja vahvistaa byrokraattista toimintatapaa.

Tutkimuksessa arvioitiin myös sellaisten keskusteluiden merkitystä, joita käydään johdon tai hallinto henkilöstön kanssa. 38,7 % vastaajista koki näiden keskusteluiden olevan tärkeitä, lähes kolmannes ei osaa sanoa kantaansa ja kolmannes oli sitä mieltä, että kyseisenlaiset keskustelut ovat melko tai täysin merkityksettömiä (osio 84). Voidaan olettaa, että suuri joukko valitsee kannan ”en osaa sanoa”, sillä kaikilla henkilöstön jäsenillä ei välttämättä ole kokemuksia tällaisista keskusteluista. Saman-suuntainen havainto tehtiin luottamushenkilöiden kanssa käytävistä keskusteluista,

joista kerrotaan lisää seuraavassa luvussa. Lisäksi keskustelu johdon henkilön, luottamusmiehen tai hallintohenkilöstön kanssa on mitä ilmeisimmin tärkeä ja koskettaa omaa työsuhdetta, mikä selittää sen että keskusteluita pidetään tärkeinä. Vastaajista kolmanneksen mielipide oli, että keskustelut johdon kanssa ovat turhia. Onkin tärkeää pohtia, mistä tällainen kanta voisi muodostua. Saattaa olla kyse esimerkiksi siitä, että henkilö on keskustellut jonkun johdon henkilön kanssa itselle tärkeästä asiasta, mutta asiaan ei ole tullut ratkaisua. Esimerkiksi ilmoitettuun työpaikkakiusaamiseen ei ole puututtu tyydyttävästi tai henkilön esittämiä toiveita työnkuvansa muutoksesta ei ole huomioitu. Nämä ovat esimerkkitalanteita, joissa usein käännyttään jonkun muun kuin oman esimiehen puoleen.

5.7 Koko organisaatiota koskeva tieto

Kun tarkastellaan työn tekemistä koskevan tiedon kulkemista, on selvästi nähtävissä, että henkilöstö kokee saavansa riittävästi käytännön työssä tarvittavaa tietoa (osio 71) ja tietää mistä kulloinkin tarvittavat ohjeet löytyvät (osio 72). Enemmistö kokee saavansa riittävästi organisaatiota koskevaa tietoa (osio 61). Henkilöstö kokee myös tietävänsä, kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteen kohdatessa (osio 73). Työn tekemiseen liittyvää tietoa käsitelleiden osioiden tulokset on koottuna taulukkoon 19.

TAULUKKO 19 Kooste työn tekemiseen liittyvästä viestinnästä

Summamuuttuja:		ka				s
Työn tekemiseen liittyvä viestintä		3,73				0,623
	N	Ka	1–2	4–5	EOS	s
Osio 61: Saan riittävästi koko organisaatiota koskevaa tietoa.	93	3,63	23,7 % f = 22	68,8 % f = 64	7,5 % f = 7	1,213
Osio 62: Organisaatiossamme huolehditaan siitä, että sama tieto kulkee kaikille.	93	2,91	48,4 % f = 45	41,9 % f = 39	9,7 % f = 9	1,688
Osio 63: En mielestäni kuule organisaatiota koskevia uutisia ajoissa. *	93	2,69	54,9 % f = 51	32,3 % f = 30	12,9 % f = 12	1,369
Osio 71: Saan riittävästi käytännön työni tekemiseen tarvittavaa tietoa.	92	3,96	12,0 % f = 11	85,8 % f = 79	2,2 % f = 2	0,789
Osio 72: Tiedän, mistä löydän kulloinkin tarvitsemani ohjeet työni tekemistä varten.	93	3,73	24,8 % f = 23	74,2 % f = 69	1,1 % f = 1	1,242
Osio 73: Tiedän kenen puoleen kannattaa kääntyä erilaisissa työni tekemistä koskevilla ongelmatilanteissa.	93	4,25	6,5 % f = 6	91,4 % f = 85	2,2 % f = 2	0,688
Osio 89: Henkilökunnan koulutustilaisuudet ovat tärkeä viestinnän muoto.	93	4,29	5,4 % f = 5	88,1 % f = 82	6,5 % f = 6	0,655

Ammattijärjestön ja luottamusmiehen toimintaa arvioitiin monelta osin hyvässä hengessä (osiot 67–70 ja 87; ks. taulukko 20). Lähes kaikki vastaajat kokivat saavansa riittävästi tietoa ammattijärjestön toiminnasta ja siitä, kuka toimii luottamusmiehenä. Enemmistö koki saavansa tukea ja työsuhteeseen liittyvää tietoa ammattijärjestön kautta tarvittaessa. Luottamusmiehen ja ammattijärjestön toimintaa arvioidessa huomattava määrä vastaajista valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Tämä saattaa selittyä sillä, kuten aiemmin myös johdon viestintää arvioitaessa todettiin, että kyseinen vastaajajoukko ei ole työrullallaan tarvinnut ammattijärjestön tukea tai neuvoja. Viidennes vastaajista koki, että tuen ja tiedon jaossa on epäonnistuttu. Keskustelut luottamusmiehen kanssa koettiin erittäin tai melko tärkeiksi, kolmannes vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Perusteluita kielteisille arvioille ei saatu aineistossa, mutta voidaan olettaa, että kielteiset kokemukset liittyvät (kuten johdonkin tapauksessa) siihen, että henkilöllä on huonoja kokemuksia luottamusmiehen tai järjestön toiminnasta.

TAULUKKO 20 Ammattijärjestön ja luottamusmiesten viestintä

Summamuuttuja:		ka				s
Ammattijärjestön viestintä		3,81				0,624
	N	ka	1–2	4–5	EOS	s
Osio 67: Saan riittävästi tietoa ammattijärjestön toiminnasta.	93	4,11	6,5 % f = 6	82,8 % f = 77	10,8 % f = 10	0,706
Osio 68: Saan tarvittaessa tukea ammattijärjestön kautta.	93	3,54	19,4 % f = 18	57,0 % f = 53	23,7 % f = 22	1,56
Osio 69 Saan riittävästi työsuhteeseeni liittyvää tietoa ammattijärjestöltä.	93	3,54	20,4 % f = 19	59,2 % f = 55	20,4 % f = 19	1,490
Osio 70: Tiedän, keneen ottaa yhteyttä, mikäli tarvitsen luottamusmiehen neuvoja.	93	4,55	4,3 % f = 4	93,6 % f = 87	2,2 % f = 2	0,816
Osio 87: Keskustelut luottamusmiehen kanssa ovat tärkeä viestinnän muoto.	93	3,33	26,9 % f = 25	46,3 % f = 43	26,9 % f = 25	1,312

5.8 Maantieteellisen hajautuneisuuden vaikutukset

Vastaajat ovat huomioineet myös konttoriverkoston maantieteellisen hajautuneisuuden mukanaan tuomat haasteet. Taulukkoon 21 on koottu sellaisten osioiden tulokset, jotka käsittelevät konttoreiden välistä vuorovaikutusta. Lähes 30 vastaajaa kertoo sisäisen viestinnän ongelmien piilevän konttoreiden välisessä viestinnässä (osio 13). Tulosten perusteella enemmistö vastaajista kokee, että tieto ei kulje hyvin eri konttoreiden välillä (osio 46). Tätä asiaa vastaajat perustelevat monelta näkökannalta. Esimerkiksi asiakasjärjestelmien käyttö, hinnoittelu ja työjärjestelyyn liittyvät seikat tehdään eri tavalla eri konttoreissa. Tämän tyyllisillä vastauksilla viitattiin toisessa konttorissa työskentelevien kollegoiden työskentelytapoihin. Useimmiten vastauksissa viitataan pääkonttoriin ja kokemukseen siitä, ettei tieto sieltä kulje muihin konttoreihin. Osassa vastauksista konttoreiden välistä tiedonkulkua moititaan kaiken kaikkiaan kehnoksi.

TAULUKKO 21 Likertin-asteikon osioiden kooste konttoreiden väliseen viestintään liittyen

Summamuuttuja:		ka				s
Konttoreiden välinen viestintä		2,93				0,643
	N	ka	1–2	4–5	EOS	s
Osio 46: Työhön liittyvä tieto kulkee mielestäni hyvin eri konttoreiden / yksiköiden välillä.	93	2,51	60,2 % f = 56	30,1 % f = 28	9,7 % f = 9	1,448
Osio 47: Kaikissa konttoreissa / yksiköissä noudatetaan samoja toimintamalleja.	93	2,14	74,2 % f = 69	10,8 % f = 10	15,1 % f = 14	0,926
Osio 48: Tiedän tarpeeksi toisten konttoreiden / yksiköiden toimenkuvasta.	93	2,48	62,4 % f = 58	24,7 % f = 23	12,9 % f = 12	1,231
Osio 49: Joskus tuntuu, että muiden konttoreiden / yksiköiden toimintaan ei voi luottaa. *	93	2,71	44,1 % f = 41	31,2 % f = 29	24,7 % f = 23	1,426
Osio 86: Keskustelut muiden konttoreiden / yksiköiden jäsenten kanssa on tärkeä viestinnän muoto.	93	4,71	8,6 % f = 8	91,4 % f = 85	4,3 % f = 4	0,210

Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, ettei konttoreissa noudateta samoja toimintamalleja (osio 47). Koetaan ettei toisten yksiköiden toiminnasta tiedetä riittävästi (osio 48), ja lähes puolet vastaajista on sitä mieltä, ettei muiden konttoreiden toimihenkilöiden työskentelyyn voi luottaa (osio 49). Kahden viimeisen osion perusteella kohdeorganisaatiossa toisen yksikön toiminnan tuntemus saattaa olla peruste luottamuksen synnylle. Avointen osioiden tulokset tukevat tätä havaintoa: vastaajat olivat selkeästi sitä mieltä, että konttoreiden välinen viestintä on yksi suuri haaste kohdeorganisaation toiminnassa. On havaittavissa, että tiedonkulun puutteista konttoreiden välillä aiheutuu työntekijöille keskinäistä luottamuspulaa, mikä tulee esille esimerkiksi seuraavissa vastauksissa:

V 70: Ongelmana on laaja ja hajanainen organisaatio, joka asettaa viestinnälle omat vaatimuksensa. Miten saada samansisältöinen viesti samanaikaisesti kaikille niin, että viesti sisältää riittävät ja oikeat tiedot?

V 52: Yhteinen linja ei kaikkialla pidä.

Näyttää siltä, että kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä ongelmat keskittyvät suurelta osin konttoreiden väliseen viestintään. Luottamuspula työntekijöiden välillä

aiheuttaa ilmapiiriongelmia ja lisäksi ylimääräistä työtä, koska koetaan, ettei toisen konttorin työntekijä osaa tehdä työtään.

6 Kohdeorganisaation vuorovaikutuksen tyypillisiä piirteitä

”Emme saa tarpeeksi tietoa, meidät jätetään pimentoon” tai ”Tietoa on liikaa. En ehdi käydä kaikkea sitä läpi” ovat Stohlin (1995, 49) mukaan yleisimmät valituksen aiheet viestintää kohtaan organisaatioissa. Näin on myös tässä tutkimuksessa. Edellisten lisäksi muitakin mielenkiintoisia ilmiöitä nousi tuloksista esiin. Seuraavassa käydään kootusti läpi aiheita, jotka vaikuttavat aineiston perusteella merkittävimmiltä sisäisen viestinnän piirteiltä kohdeorganisaatioissa. Aluksi käsitellään viestinnän ajoitusta ja kokemuksia sen onnistumisesta. Ajoituksen epäonnistuminen voi johtaa puskaradion syntyyn, ja puskaradiosta kerrotaan tässä luvussa tarkemmin niin teoreettisesti kuin kohdeorganisaation kannaltakin. Tämän jälkeen käsitellään viestien suuntaa: kulkevatko viestit verkostomaisesti kaikkialla vai onko aineiston perusteella havaittavissa niin sanottuja pullonkauloja organisaation sisällä? Suunnasta siirrytään määrään. Miten henkilöstö kokee nykypäivän organisaation informaation suuren määrän ja kykynsä käsitellä sitä? Vaikka tietoa on liikaa, miksi sitä ei ole tarpeeksi? Ihmisten sitoutuneisuus organisaatioon auttaa muutostilanteisiin sopeutumisessa, mutta miten organisaation työntekijät kokevat muutokset?

6.1 Viestinnän viive ja puskaradion syntyminen

Tutkimustuloksissa korostui viestinnän nopeuden ja samanaikaisuuden tärkeys. Puolet kyselyyn vastanneista oli samaa ja puolet erimieltä siitä, miten organisaatioissa huolehditaan saman tiedon kulkeutumisesta kaikille (osio 62). Samansuuntainen tulos saatiin kysyttäessä tiedonkulun ajantasaisuudesta (osio 63): puolet henkilöstöstä ei koe saavansa koko organisaatiota koskevaa tietoa ajoissa. Suuri osa vastaajista koki saavansa paljon työhön liittyvää tietoa epävirallisten keskusteluiden kautta (osio 52). Likertin-asteikolliset osiot puskaradioon ja epäviralliseen viestintään liittyen on koottu taulukossa 22. Kahvipöytäkeskusteluiden sisällöstä ylipäänsä saatiin

mielenkiintoisia tuloksia: noin kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että vahvistamattonta tietoa käsitellään kahvipöytäkeskusteluissa liikaa (osio 50). Yhtä suuri osa vastaajista oli päinvastaista mieltä. Jopa viidennes vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Talossa liikkuvien huhupuheiden määrää arvioitaessa lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei niitä kulje talossa liikaa, ja kolmannes sitä mieltä että huhuja kulkee liikaa ja jälleen viidennes vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Taulukko 22 Kooste osioista, jotka käsitelivät epävirallista viestintää

	N	ka	1–2	4–5	EOS
Osio 50: Koen, että kahvipöytäkeskusteluissa käsitellään liikaa asioita, jotka eivät ole vielä varmaa tietoa. *	93	3,09	38,7 % f = 36	38,7 % f = 36	22,6 % f = 21
Osio 51: Talossamme liikkuu mielestäni liikaa virallisen viestinnän ulkopuolisia huhuja. *	93	2,95	44,1 % f = 41	35,5 % f = 33	20,4 % f = 19
Osio 52: Koen, että saan paljon työhön liittyvää tietoa epävirallisten keskusteluiden kautta.	93	3,28	28,0 % f = 26	58,1 % f = 54	14,0 % f = 13
Osio 88: Epäviralliset tapaamiset kollegoiden kanssa ja kahvipöytäkeskustelut ovat tärkeä viestinnän muoto.	92	4,16	7,6 % f = 7	89,1 % f = 81	3,2 % f = 3

Vastaajat käyttivät puskaradio-termiä paljon käsitellessään nopeuden ja samanaikaisuuden teemoja. Moni vastaaja on kiinnittänyt huomiota viestinnän viiveisyyteen: viestit kulkevat niin hitaasti, että ehtii syntyä huhuja ennen virallisen tiedon saapumista. Tieto ei saavu kaikille yhtäaikaisesti ja samansisältöisenä. Merkittävimmin viive tuotiin esiin ajankohtaisen ja uuden tiedon välittymisessä. Myös henkilöstöä ja työtä koskevan muutoksen tiedottamisen katsotaan olevan hidasta useassa vastauksessa. Muutoksista viestimisen koetaan olevan myöhässä ja sen tähden muutokseen ei ehditä valmistautua. Joissain vastauksissa käytetään termejä asioiden ”panttaaminen” (V 9) ja ”salailu” (V 9, V 89). Moni näyttäisi selittävän huhujen ja juorujen syntyä tilanteen pakottamina ilmiöinä: koska virallinen tieto ei tule ajoissa, on organisaatiolla viestinnän keinona huhujen muodostaminen. Tiedosta puhutaan ikään kuin ”se tulisi jostain”, ikään kuin viestintä olisi viestin siirtämistä paikasta toiseen ja henkilöstö olisi viestin passiivinen kohde ja tuntuu ”ettei organisaatiossa vastuulliset

huolehdi ja reagoi riittävän ajoissa informoimaan” (V 70). Viestintä nähdään melko mekaanisena ja yksisuuntaisena ilmiönä. Esimerkiksi osiossa 13 yhteensä 14 (15,1 %) vastaajaa piti yhtenä sisäisen viestinnän ongelmana sitä, että asioista puhutaan aluksi pienemmissä ryhmissä ja siten asiat välittyvät ”puskaradion kautta” (V 1, V8), ”kahvipöytäkeskusteluissa” (V 11) tai ”ilman virallista tiedotusta” (esim. V 1, V 40). Esimerkiksi seuraavissa sitaateissa vastaajat osoittavat huhupuheiden olevan merkittävä tiedonlähde kohdeorganisaatiossa:

V 40: Asioita on vireillä mutta virallisesti ei tiedoteta -> huhuja, arvauksia.

V 14: Tiedon kulku suusta - suuhun, asioita vatvotaan, vaikka oikeaa tietoa ei ole.

V 4: Esim. muutoksista kiertää pelkät suusta korvaan huhut.

V 9: Jostain tieto vuotaa ja vääristyy huhuina.

V 1: Koko ”taloa” koskevat asiat, ”puskaradio” ehtii kertoa ennen kuin virallinen tieto tulee.

V 37: - - jos tiedottaminen ontuu, syntyy turhia pelkoja ja huhuja jotka vaikuttavat työilmapiiriin.

Puskaradio (grapevine) käsittelee yleensä jollain asteella salaisia asioita, joita ei voida viestiä muita kanavia pitkin. Ihmisillä on tapana puhua välttääkseen epävarmuuden tunnetta. Etenkin, mikäli yrityksessä on meneillään suuria muutoksia, jopa kriisi, työntekijöillä on suuri tarve puhua peloistaan ja epäilyksistään. Puskaradiolla viitataan myös huhupuheisiin, juoruihin, kahvipöytäkeskusteluihin ja joskus koko epävirallisen viestinnän käsitteeseen. Tämän tutkimuksen aineistossa kaikki nämä käsitteet esiintyvät ja ovat tulkittavissa aina kontekstikohtaisesti. Tieto kulkee hyvin nopeasti puskaradiossa, sillä yksi ihminen kertoo asian yleensä useammalle kuin yhdelle. Puskaradio näyttäisi yleensä olevan enemmän tilanteen kuin ihmisten tuotos. Ihminen kertoo asian eteenpäin sitä varmemmin ja nopeammin, mitä lähempänä hänen omia intressejään asia on ja mitä nopeammin hän itse sai tiedon heti asian tapahtumisen jälkeen. Viestien sisältö on puskaradiossa yleensä täsmällistä, mutta ihmisillä on käsitys, että puskaradion välittämä tieto on virheellistä. Tämä vääristymä johtuu siitä, että mikäli puskaradion välittämä viesti onkin joskus paikkaansa pitämä-

tön, ovat seuraukset usein melko dramaattisia. Vaikka puskaradion välittämä tieto olisi kuranttia, on se usein puutteellista ja epätäydellistä, mikä saattaa johtaa virheellisiin tulkintoihin. Puskaradiolla on joko myönteinen tai kielteinen vaikutus organisaatiossa, ja tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää ilmiötä myös sen hyvien vaikutusten valossa.

Etenkin silloin, kun viedään läpi suuria muutoksia, johdon tehtävänä on antaa oikeaa ja ajantasaista tietoa. Joskus vaikkapa epävarmuus tulevasta työtilanteesta ja sen myötä syntyvät huhut voivat aiheuttaa jopa pelkoa työpaikan menettämisestä. Tällöin työntekijä saattaa kokea työn tekemisen tänään mitättömäksi, jos sitä ei enää huomenna ole, ja näin työpanos laskee olennaisesti. Pace ja Faules (1994, 138) väittävät, että puskaradion haittavaikutuksia voidaan hallita pitämällä viralliset viestinnän muodot ja tavat avoimina ja sallitaan kaikensuuntainen viestintä. Hyvä esimies-alaissuhde on ensiarvoisen tärkeä tekijä puskaradiotiedon kontrolloinnissa. Esimiesten ja johdon tulisi viestiä työntekijöille, että puskaradio on tiedostettu ja ymmärrettävä tapa viestiä ja että sillä on sosiaalisesti myönteisiä vaikutuksia.

Henkilöstö kokee selkeästi saavansa paljon työhön liittyvää tietoa epävirallisten kanavien kautta, mutta he eivät välttämättä näe sitä huonona asiana, koska eivät koe saavansa kyseistä ”huhutietoa” liikaa. Epävirallinen viestintä huhupuheineen on organisaatiossa haaste johdolle – epävirallinen viestintä toisaalta toteuttaa viestinnän sosiaalisen kanssakäymisen funktiota ja kuuluu jokaiseen organisaatioon, mutta sen sisältö voi olla vahvistamatonta tai vääristyä matkalla (Stohl 1995, 66). Stohl mainitsee, että esimerkiksi suljetuin ovin pidettävät palaverit ovat omiaan aiheuttamaan monenlaisia spekulatioita, etenkin mikäli samanaikaisesti organisaatiossa on tapahtunut esimerkiksi henkilöstömuutoksia. Hän muistuttaa myös, että vaikka juorut ja huhut ovat riskialtista tietoa vahvistamattomuudessaan, voi johto myös hyötyä niistä käyttämällä huhupuheiden sisältöjä edukseen ja reagoimalla niihin. Huhupuheilla on organisaatiossa siten monenlaisia funktioita.

Kahvipöytäkeskustelut ovat normaali osa työyhteisön elämää, ja niiden erottaminen virallisista keskusteluista on hankalaa, ehkä tarpeetontakin. Tutkimuksen kannalta on olennaista tarkastella viestinnän, on se sitten epävirallisista tai virallisista, sisältöaluita ja pohtia mahdollisia syitä aineistosta esiin tulleisiin ongelmakohtiin. Näyttää siltä, että huhuista ja puskaradiosta on kehittynyt organisaatiossa oma tapa paikata tietoaukkoja. Sillä näyttää olevan merkittävä rooli sisäisessä viestinnässä koko organisaatiossa, eli niin henkilökohtaisella, konttoritasolla kuin talotasolla.

6.2 Viestinnän suunta ja väylä

Ylhäältä alas suuntautuva viestintä tarkoittaa viestien virtaa (flow) hierarkkisesti ylemmältä taholta alemmille organisaation tasoille. Tämä ei yritysmailmassa useinkaan tarkoita, että viesti tulisi johtajalta suoraan työntekijöille, vaan johtajalta alemmille johtaja- ja esimiestasolle, jotka välittävät viestin edelleen alaisilleen. Ylin johto saa käytännössä kaiken organisaation informaation, jonka välittäminen kaikille alaryhmille työntekijöitä myöten on jatkuva ja vaikea tehtävä, sillä viestinnän tapojen valinta on paitsi raharesurssinen haaste ja vaatii myös psyykkisiä ja emotionaalisia resursseja (Pace & Faules 1994, 127). Kaikkein tehokkaimmaksi viestinnän muodoksi katsotaan yleisesti suullinen viestintä, jota seuraa kirjallinen viesti. Vaikka tämä tiedotuksen malli on kehitetty jo 1970-luvulla, eikä sisällä sähköisiä viestinnän muotoja, voidaan sitä mielestäni soveltaa hyvin myös nykyaikaiseen organisaatioviestintään. Mallin kehittänyt Level (1972, teoksessa Pace & Faules 1994, 128) on koostanut erilaisia yritysorganisaation viestinnän sisältöjä ja määritellyt, millainen viestintä (suullinen vai kirjallinen) kuhunkin sopii. Pelkän kirjallisen viestinnän käyttö on tiivistetysti tehokkainta silloin, kun informaatio koskee tulevia ja yleisiä asioita, jotka eivät vaadi henkilökohtaista tapaamista. Suullisen viestinnän itessään katsottiin sopivan parhaiten erimielisyyksien selvittämiseen sekä kritiikinantoon (Level 1972, teoksessa Pace & Faules 1994, 128). Ylhäältä alas kulkevan viestinnän muoto ja tapa tulisi valita tapauskohtaisesti sen monitulkintaisuus ja

kiireellisyys huomioon ottaen. Mitä enemmän viesti voi saada tulkintoja ja mitä nopeammin ja selkeämmin tieto pitää saada perille, sen varmemmin tarvitaan monipuolista viestintää.

Vastausten perusteella kohdeorganisaatiossa arvostetaan erityisesti kirjallista viestintää. Seuraavassa on poimintoja vastaajien antamista sisäisen viestinnän ongelmakohtien kehitysehdotuksista (osio 14):

V 24: Kaikkia koskevat asiat tiedotetaan sähköpostin tai intranetin kautta.

V: 79 Tiedotteet sähköpostin kautta, koska viesti saavuttaa jokaisen samassa muodossa.

Kannelniemen (2007) sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa kävi ilmi, että sisäiseen viestintään kaivataan sellaista kanavaa, jossa työntekijät voisivat jakaa onnistumisiaan ja kertoa hyväksi havaituista käytänteistä sekä antaa palautetta vuorovaikutuksellisesti. Intranetpohjaiset keskustelualueet eivät ole vielä saaneet suosiota, ja niiden sisällön tutkiminenkin on ollut viestien vähäisyyden vuoksi vaikeaa. Keskustelupalstat saattavat tuntua teennäisiltä ja niihin kirjoittaminen väkinäiseltä. Kirjoittaminen voi olla varovaista, asiat kerrotaan ehkä kauniimmin kuin tarkoitus on. Kuitenkaan intranetjärjestelmään ei ole vaikeaa luoda keskustelualuetta ikään kuin löydettäväksi. Henkilöstö voisi ottaa sen käyttöönsä, mikäli kokisi sen omakseen. Osa henkilöstöä tarvitsee kuitenkin perinteistä keskusteluyhteyttä palautteen antamiseksi ja työtavoista keskustelemiseen, joten suullista palautteenantotapaa tulee kehittää myös ja tehdä siitä yksi tapa jakaa kokemuksia sähköisen tavan rinnalla. Ainakin aika ajoin käytössä ollut perinteinen palaute- tai kehitysidealaatikko voisi olla uuden kekeilemisen arvoinen. Työyhteisön toimivuuden kannalta palautteenanto on merkittävä osa vuorovaikutusta, ja se on taito joka on kehitettävissä koulutuksen avulla. Kun puolin ja toisin esimiehet ja työntekijät tottuvat myös rakentavan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen, tulee vuorovaikutuksesta entistä avoimempaa ja tätä myöten myös työyhteisön toiminta ja ilmapiiri kehittyy myönteiseen suuntaan.

Organisaatiossa on mahdollista viestiä ylintä johtoa lukuun ottamatta alhaalta ylöspäin. Tämän suuntaisen viestinnän sisällöt ovat usein merkittäviä. Alaiset voivat esimerkiksi palaverissa ilmaista esimiehelleen, vaikkapa nonverbaalisin keinoin, ovatko ymmärtäneet käsiteltävän asian tai ovatko erimieltä asiasta tai päätöksestä. Ylöspäin kulkevat viestit voivat kertoa vääryyksistä, joita työntekijätasolla tapahtuu, ja antavat työntekijöille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon antaa palautetta ja tuottaa luovia ideoita. Ylöspäin suuntautuvan viestinnän käyttö tulee tärkeäksi myös silloin, jos työntekijällä on ongelmia työssään tai suhtautumisessaan organisaatioon. Usein tämän suuntaisen viestinnän avulla esimiehet saavat tietoa alaisten tekemisistä, suunnitelmista ja aikaansaannoksista ja alaiset voivat esittää kysymyksiä ja pyytää apua työnsä ongelmatilanteissa. Miksi alhaalta ylöspäin viestintä nähdään usein kovin vaikeana, jopa mahdottomana? Toisinaan hiljaa oleminen saattaa tuntua viisaammalta ratkaisulta kuin kertoa mitä todellisuudessa ajattelee (pelätään joutumista ongelmiin). Työntekijällä voi olla myös tunne, ettei esimies ole kiinnostunut hänen ongelmastaan, ja joskus viesti ylöspäin voi jäädä lähettämättä kannustamisen puutteen vuoksi.

Mikäli esimies säännöllisesti näyttäisi kiinnostuksensa ja tyytyväisyytensä, kun asioista keskustellaan, kannustaisi se työntekijää olemaan avoimempi. Robsonin ja Tourishin (2005) laajassa esimiesviestinnän tutkimuksessa kävi ilmi, että etenkin ylitöistettyjen esimiesten viestintätaitojen reflektointi ja varsinkin oman esimiesviestintätyylin muuttaminen. Lisäksi alhaalta ylöspäin kulkevan viestinnän puute estää esimiehiä näkemästä ongelmia, mikä johtaa alaisten entisestään väheneviin yrityksiin ottaa kontaktia esimieheen. Ylitöiden vaikutus esimiehen viestintätaitoihin on mielenkiintoinen havainto ja aihe jokaisen esimiehen itsetutkimukselle: unohtuuko alaisten kuunteleminen liian työtaakan vuoksi? Toisaalta Robson ja Tourish (2005) pohtivat myös sitä, onko esimiehillä huono tuntemus viestinnän sujuvuudesta tai jopa haluttomuus sitä nähdä ja kehittää.

Toimiva ylöspäin suuntautuva viestintä edellyttää suunnittelua ja rutiininomaista käyttöä tietyissä kanavissa. Esimiehiltä odotetaan herkkyyttä osoittaa vastakaikua alaisten viesteille sekä kykyä objektiiviseen kuunteluun. Mikäli alainen haluaa muu-

tosta johonkin asiaan työssään, täytyy esimiehen kyetä kuuntelemaan tätä ja vasta siten päättää, toteutetaanko muutos. Mikäli muutos ei toteudu, täytyy tästä keskustella ja asia perustella alaiselle, jotta ei syntyisi mielikuvaa esimiehen välinpitämättömyydestä.

6.3 Viestinnän määrä ja laatu

Informaatiota tulee liikaa silloin, kun menetämme kykymme käsitellä sitä tarkoituksenmukaisesti. Informaatiotulva voi johtua esimerkiksi henkilökohtaisista syistä, kuten ajanpuutteesta, huonosta organisointikyvystä tai informaation prosessoinnin tehottomuudesta. Organisaatiossa liiallinen byrokratia saattaa olla esteenä informaation käsittelylle. Organisaatio saattaa myös käyttää viestintäteknologiaa tehottomasti. (Griffiths & Norton 1999, 13.) Kohdeorganisaatiossa henkilöstö näyttää ahdistuvan tietotulvasta. Lukuisat vastaajat mainitsevat tiedon suuren määrän ongelmakohdaksi sisäisessä viestinnässä; henkilöstö kokee, että tietoa tulee liikaa jotta sitä ehtisi käsitellä. Seuraavassa poimintoja tietotulvaa käsitelleistä vastauksista.

V 1: Verkossa paljon ajankohtaista. Ei aina ehdi lukea.

V 33: Ajoittain tuleva sähköpostitulva lukuisine liitteineen - ähky tulee, eikä kiireessä ehdi lukemaan, sanomaa vastaanottamaan.

V 43: Sähköpostia tulee paljon, vastaanottajaryhmää pitäisi käyttää harkitummin, ettei aina ole saajana koko konttori, vaikka asia koskettaa vain osaa henkilökunnasta.

V 48: Tietoa tulee joka puolelta, ettei puoliakaan ehdi lukea. Lähinnä [intranetin] tiedotteiden paljous.

Informaatiotulva aiheuttaa monenlaisia seurauksia niin organisaation kuin henkilökohtaisellakin tasolla. Uutistoimisto Reutersin vuosina 1996 ja 1998 tekemän tutkimuksen mukaan (Griffiths & Norton 1999, 14) henkilökohtaisia seurauksia liiasta informaation määrästä voivat olla stressi ja sairastuminen. Johtajille tehdyssä tutkimuksessa selviää, että informaatiotulva aiheuttaa lisäksi vapaa-ajan vähenemistä

ja työtyytyväisyyden alenemista. Työ ei tuota nautintoa tiedon tulvassa ja tietoa täytyy prosessoida ylityössä selvittääkseen kaikesta. Johtajatasen henkilöistä puolet koki informaatiotulvan vaikuttavan alentavasti myös heidän päätöksentekokykyynsä. Organisaatiossa Griffiths ja Norton (1999, 14) pitävät informaatiotulvan seurauksina ensinnäkin tuottavuuden alenemista ja resurssien tuhlautumista. Työntekijöiden aika kuluu turhan viestimassan läpikäyntiin ja lopulta menetetään kilpailusaavutuksia. Organisaation sisällä ilmenee sekaannuksia ja työtä tehdään liikaa ja päällekkäisesti.

Kun arvioidaan, mikä esimerkiksi viestinnän muodoista on sopiva, täytyy muoto valita aina tilanteen mukaan. Toiset sopivat tietäntyyppisiin tilanteisiin paremmin kuin toiset, esimerkiksi tilastollinen raportti on järkevämpää esittää paperilla tai sähköisessä muodossa kuin puhelimesta tai muutoin suullisesti. Keino tilanteen parantamiseksi on esimerkiksi sen tarkistaminen, mille sähköpostilistoille kukin työyhteisössä kuuluu ja karsia kaikki turhat listat. Pelisäännöt tulisi selkeyttää – jokaisen tulee tietää miten muistiot, raportit ja sähköpostit muotoillaan ja kenelle ne kuuluu toimittaa, tuskin koskaan kaikille. Viestin lähettäjän (välineestä riippumatta) tulisi aina harkita, kuinka relevanttia tietoa välittää ja valita vastaanottajat sen mukaan. Organisaatiossa tulisi myös huolehtia siitä, että jokainen työntekijä kykenee käsittelemään eri kanavista saamansa tiedon sen ollessa tuoretta. Monet organisaatioviestinnän oppikirjat esittelevät yksinkertaisia ja vähän resursseja vaativia tapoja, joilla informaation määrää ja laatua voi tarkkailla vaikkapa yhden päivän tai viikon aikana (ks. esim. Griffiths & Norton 1999, Puro 2004).

6.5 Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän vahvuudet ja heikkoudet

Vastaajat arvioivat monelta kantilta, mitkä ovat heidän mielestään viestinnän onnistuneita tai epäonnistuneita puolia. Edellisissä luvuissa on jo kuvattu runsaasti eri tapauksia. Kaikenlaisia viestinnän muotoja ja tapoja näyttävät yhdistävän tietyt arvot, tietyt hyvänä pidetyt katsotut piirteet ja tietynlaiset kehittämisen kohteet. Aineisto

antoi siten osittain melko selkeitä tuloksia. Toisaalta epäselviä tuloksiakin saatiin – moni viestinnän muoto sai kehuja toimivuudestaan, mutta heti perään toiveita, että voisi toimia paremmin. Näin kävi esimerkiksi esimiesviestinnän kohdalla. Viestintä nähdään kohdeorganisaatiossa enimmäkseen informoivassa roolissa. Sen sosiaalista-vaa ja yhteisöllistä roolia ei tiedosteta vastauksissa, eikä sitä juuri käsitellä hepo-ohjeissa tai intranetissäkään. Huhut, kahvipöytäkeskustelut ja yleensä virallisen työviestinnän ulkopuolinen viestintä esiintyivät selkeinä tyytymättömyyskohteina, eikä sen myönteisiä sisältöjä tuotu aineistossa esiin. Näyttää siis siltä, että vastaajat eivät tiedosta epävirallisen viestinnän ja kahvipöytäkeskusteluiden olevan myös tavanomainen tapa jakaa asioita – ei niinkään aina tuomittava. Viestinnän ajantasaisuutta arvostetaan ja viiveisyyttä moititaan. Viive nousi aineistosta esiin useasti. Viiveestä syytetään esimiehiä, organisaation yleistä viestinnän tyyliä, johtoa sekä toisissa konttoreissa työskenteleviä henkilöitä.

Konttoreiden välisestä viestinnästä annetut arviot olivat kaiken kaikkiaan heikkoja. Tieto nähdään ikään kuin hallussa pidettävänä asiana, jota säilytetään yhdessä konttorissa eikä levitetä tai luovuteta toisille. Osassa vastauksia käytettiin hyvin kielteissävytteisiä ilmauksia kuvaamaan viestinnän kulkua, kuten ”pimittäminen” ja ”salailu”.

Ajan puute nähtiin toistuvasti ongelmana – kolikon kääntöpuolena on tietotulva. Moni vastaaja peräänkuulutti karsintaa tiedonjaossa; kaikki tieto ei koske kaikkia. Aikaresurssien lisääminen tuskin on mahdollista nykyisellä lainsäädännöllä, ja siksi viestien määrää pääosassa intranetissä ja sähköpostissa pitäisi pyrkiä hallitsemaan siten, ettei se aiheuta henkilöstölle ahdistusta. Oikean tiedon ja oman työn kannalta relevanttien viestien löytäminen ja valikoiminen eivät ole pelkästään työntekijän tehtävä, vaan myös viestejä luova ja lähettävä osapuoli on vastuussa siitä, millaisen kohderyhmän valitsee. Toisaalta kohdeorganisaatiossa tietotulvan aiheuttamassa ahdistuksessa näyttäisi olevan kyse myös uuden teknologian käyttötaidojen puutteesta. Mikäli järjestelmä tuntuu vieraalta, on se hidas ja työläs käyttää ja kohtuullinen viestien määrä voi tuntua ylitsepääsemättömältä käsitellä. Moni vastaaja kokee tekniikan

ongelmaksi joko niin, ettei ole tarvittavia valmiuksia ja taitoja käyttää sitä, tai niin, että tekniikka ei toimi kuten pitäisi. Esimerkiksi uusi intranet on koettu epävarmaksi välineeksi usein toistuneiden katkosten vuoksi. Uuden intranetin koetaan olevan ”monimutkainen” (V 56) ja ”sekava” (V 66). Moni vastaaja kuitenkin tiedostaa sen, että uudistukseen voi liittyä teknisiä ongelmia ja että uuden opettelu vie aikansa. Koettiin että tietoa saadaan liikaa lähinnä sähköisten kanavien kautta, sähköpostitse ja intranetistä, sillä useimmiten vastaajat käyttävät vastauksissaan verbiä ”lukea”:

V 2: Verkossa paljon ajankohtaista. Ei aina ehdi lukea.

V 31: Tietoa tulee joka puolelta, ettei puoliakaan ehdi lukea.

Aika-aspekti nousi erittäin tärkeäksi tekijäksi kaiken kaikkiaan. Viestinnän viiveisyyttä eli viestin perille saapumisen kestoa pidettiin merkittävänä läpi tutkimusaineiston. Kielteisen epävirallisen viestinnän synty näyttäisi johtuvan siitä, ettei viestejä saada ajoissa virallisia tiedotuskanavia pitkin, vaan niistä kuullaan ensimmäisenä kahvipöytäkeskusteluissa. Ongelmana pidetään myös liian monen tiedotuskanavan käyttöä: vastaajia vaivasi se, ettei tieto saavuta kaikkia yhtä aikaa.

Viestinnän sisällön laatuun on syytä kiinnittää vielä erikseen huomiota, vaikka sitä jo edellisissä teemoissa useasti käsitelläänkin. Lukuisissa vastauksissa viestintää kuvataan vaikeaselkoiseksi tai riittämättömäksi. Uusista toimintatavoista tai muutoksista saadaan vastaajien mukaan liian vähän tietoa, liian vaikeassa muodossa olevaa tietoa tai tietoa saadaan liian myöhään. Kaikista asioista ei järjestetä koulutusta, vaikka muutos olisi työntekijöiden näkökulmasta kyllin laaja vaatiakseen kouluttautumista. Moni vastaaja korostaa kuinka vaikea joitain asioita on oppia itse intranetistä lukemalla ja painottaa suullisen viestinnän, kuten palavereiden, merkitystä. Viestinnän sisällön laadun puutteiden lisäksi viestintä koetaan jossain määrin päällekkäiseksi, erilaisia ohjeita samaa aihetta koskien saadaan eri suunnilta ja myös erilaiset käytänteet itse työnteossa aiheuttavat päällekkäistä työtä ja lopulta virheitä.

Erityisenä vahvuutena organisaatiossa voidaan nähdä jo olemassa oleva viestinnän väylä, yhteistoimintatyöryhmä (yt-ryhmä). Se käsittelee ajankohtaisia, yleensä koko henkilökuntaa koskettavia asioita siten, että paikalla on niin työnantajan kuin työntekijöidenkin edustajia. Tämä on hyvä väylä aloittaa hankalista tai suurista asioista keskustelu; kokouksessa voidaan kartoittaa kunkin osapuolen tuntemuksia ja käydä läpi tulevaa. Kokouksen tunnelmat tulisi saattaa koko henkilöstön tietoon viipymättä. Ideaalitilanne olisi, että koko henkilöstö olisi aina mukana tällaisissa palaverissa, mutta ymmärrettävästi se ei käytännössä ole mahdollista. Henkilökunnan edustajien tulisi kuulla henkilöstöä ennen palaveria ja siten todella *edustaa* henkilöstöä palaverissa. Näin henkilökunta voi luottaa siihen, että heidät huomioidaan ja heitä kuunnellaan organisaatiossa tehtävissä päätöksissä.

Lisäksi koko henkilökunnan tiedotustilaisuuksien määrän väliaikainen lisääminen voisi auttaa johdon luottamuksen syntymisessä. Tiedotustilaisuuksien järjestäminen on raskasta etenkin organisaation maantieteellisen hajautuneisuuden vuoksi. Tiedotustilaisuuksissa käsiteltävien asioiden puiminen voitaisiin mahdollisesti jättää yt -työryhmän käsiin, kun luottamusta ryhmän toimintaa kohtaan syntyisi enemmän. Yt -työryhmää voitaisiin koko henkilöstön tiedotustilaisuuksissakin tuoda esiin esimerkiksi järjestämällä keskustelupaneeli, jossa yt -ryhmän jäsenet keskustelisivat aiheesta ja muu henkilökunta voisi tarvittaessa kommentoida yleisöstä. Näin henkilöstö kuuli- si ja näkisi, millaista on toiminta yt-ryhmän kokouksessa.

Organisaation vahvuutena näen myös sen, että sillä on käytössään monipuoliset ja modernit työkalut. Työkalujen käyttötaidot eivät suinkaan puutu kaikilta, vaan osalta työntekijöitä, mikä on siten suhteellisen pienin toimenpitein korjattavissa. Työkalujen käyttö tulisi organisoida siten, että luotaisiin säännöt, kuinka kutakin välinettä käytetään, missä asioissa ja milloin. Organisaatiossa arvostetaan kirjallista viestintää ja siihen luotetaan. Tätä seikkaa tulee kunnioittaa ja toimintoja kehittää siten, että työntekijöiden arvostamia väyliä käytetään myös tehokkaasti hyväksi. Luultavasti kirjalliseen sääntömuotoon saatettuna eri viestinnän tapojen käytön kirjavuus asettuisi ja sääntöjä alettaisiin noudattaa. Olemassa olevia kieltoja esimerkiksi sähköpostin ja

internetin käyttöön ei löydy kirjallisena ohjeistuksena esimerkiksi intranetistä. Tämän asian korjaaminen voisi olla tarpeen. Kaikenlaiset säännöt, ohjeet ja määräykset on hyvä kirjata ylös, sillä se tukee kohdeorganisaatioon muodostunutta tapaa toimia.

Kaiken kaikkiaan kohdeorganisaation ongelmat näyttäytyvät hyvin samantapaisina kuin monissa muissakin suurissa organisaatioissa. Esimerkiksi tutkimus australialaisen verotoimiston sisäisen viestinnän tavoista (Palframan-Smith 2004) muistuttaa erehdyttävästi tätä tutkimusta: viestintä organisaatiossa havaittiin kohdentuvan siten, etteivät työntekijät kokeneet saavansa juuri sitä tietoa mitä kaipasivat ja intranet oli tärkein työtä koskevan tiedon lähde, mutta vaikeakäyttöinen. Viestejä saattoi lähettää kuka tahansa koko organisaatiolle – sisäisen viestinnän kontrolli puuttui ja se oli suunnittelematonta. Kyseisessä tutkimuksessa pyrittiin parantamaan organisaation ilmapiiriä ja työntekijöiden sitoutumista suorittamalla eräitä interventioita suoraan sisäisen viestinnän ilmeisimpiin ongelma-kohtiin. Täysin vastaavia tuloksia näyttäisi tulevan myös omasta keskeneräisestä tutkimuksestani eräässä suuressa, monikansallisessa teollisuusalan yrityksessä.

Australialaisessa verotoimistossa aloitettiin ”push and pull” -operaatio. Koen, että tästä menetelmästä voisi olla hyötyä myös kohdeorganisaatiossa. Push and pull -menetelmässä henkilöstölle kohdennettavat viestit jaetaan kriittisiin ja vähemmän kiireisiin viesteihin. Kriittiset, jokaista koskevat ja työn tekemistä ajatellen tärkeät viestit ”syötettiin” (push) kaikille työntekijöille. Muut viestit asetettiin ”pull”-kanavaan intranettiin, jonka viestien vastaanottoa jokainen kontrolloi itse. Viestit luokiteltiin aihepiireittäin ja jokainen työntekijä sai tilata itselleen sähköpostihuomautuksen uusista viesteistä haluamallaan aihealueella. Sähköposti-muistutus sisälsi suoran linkin uuteen tiedotteeseen. Lisäksi jokaisen tiedotteen yhteyteen oli luotu keskustelupalsta. Tiedotteen tilanneet olivat siten aihealueesta melko varmasti kiinnostuneita ja saattoivat keskustella siitä intranetissä tiedotteen yhteydessä. Kiteytetysti kaikkia koskeva tärkeä ja kiireinen tieto työnnettään jokaisen kasvojen eteen ja muu tieto tulee työntekijän vetää itse luokseen. Käytössä olivat myös herätteet uusista tärkeistä viesteistä. Tärkeä viesti nousi näyttöpäätteellä heti

päällimmäiseksi, samaan tapaan kuin kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä käytettävä pikasanoma (ks. lukua 5.2.1).

Tässä tutkimuksessa vastaajia pyydettiin antamaan kokonaisarvosana organisaation sisäisen viestinnän toimivuudelle kouluarvosanana 4–10. Vastaukset vaihtelivat välillä 4,25–9,25 ja keskiarvoksi saatiin 7,68. Osioon vastasivat kaikki 93 vastaajaa. Keskihajonta vastauksissa oli 0,93, joten vaihtelu on hyvin pientä. Tyypillisin vastausarvo oli 8 ja se oli myös vastausten mediaani. Arvosanan 8 antoi yhteensä 40 vastaajaa. Vastauksia tarkasteltiin myös rinnakkain taustamuuttujien kanssa. Tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt, mutta iäkkäämmät ja kauan työsuhteessa olleet vastaajat sekä toisena luokkana miehet antoivat hivenen parempia arvosanoja kuin nuoremmat vastaajat ja naiset ylipäänsä. Konttorin koolla ja työsuhteen vakinaisuudella tai määräaikaisuudella ei näyttäisi olevan merkitystä vastauksissa. Kokonaisarvosanan perusteella viestintään ollaan kuitenkin melko tyytyväisiä, mikä on tärkeä huomioida edellä esitettyjen ongelmakohtien lisäksi.

7 Tutkimuksen arviointi

7.1 Tutkimuksen tieteellisyys

Tieteellisen tutkimuksen tulee täyttää useita vaatimuksia. Hirsjärvi, Remes ja Saja-vaara (2004, 23–24) kertovat Mertonin aikanaan kehittämät vaatimukset, joita käytetään edelleen tutkielmia arvioitaessa. Ne ovat universalismi, yhteisöllisyys, puolueettomuus sekä järjestelmällisen epäilyn periaate. *Universalismi* tarkoittaa sitä, että tutkimuksen täytyy tuoda tiedemaailmaan jotain uutta, jotain mistä hyötyvät muutkin kuin tutkimuksen toimeksiantaja. *Yhteisöllisyydellä* viitataan siihen, että tutkimuksen täytyy olla tiedeyhteisön käytössä valmistuttuaan. *Puolueeton* tutkimus ei huomioi esimerkiksi toimeksiantajan yrityksiä vaikuttaa tutkimuksen tulosten suuntaan eikä anna myöskään tutkijan omien ennako-oletusten vaikuttaa tuloksiin. Eco (1995, 43–47) vaatii tieteelliseltä tutkimukselta samansuuntaisia seikkoja, joita vasten tätä tutkimusta arvioidaan. Arviointikriteerit on seuraavassa käyty läpi arvioiden samalla tämän tutkimuksen onnistumista niiden suhteen:

1. Tutkimuskohteen täytyy olla täsmällisesti määritelty siten, että muutkin voivat sen tunnistaa. Kohdeorganisaation johdon toive oli, ettei organisaation nimi ja siten tarkka ”henkilöllisyys” paljastu tässä tutkimuksessa. Tutkimusraportissa kuvaillaan organisaation tyyppi tarkoin, eli tehdään lukijalle selväksi millaisesta organisaatiosta tässä tutkimuksessa oli kyse kuitenkin tarkalleen paljastamatta mikä kyseinen organisaatio oli.
2. Tutkimuksen täytyy tuoda jotain uutta, sellaista mitä kohteesta ei ole ennen sanottu tai vähintään tuoda uusi näkökulma keskusteluun. Kohdeorganisaation sisäistä viestintää ei ole tutkittu kokonaisuutena aiemmin, joten tässä tutkimuksessa saatu tieto on uutta ja aiempaa tutkimusta sekä havaintoja kokoavaa.

3. Tutkimuksesta on oltava hyötyä tiedeyhteisölle. Tutkimuksen täytyy siis olla sisällöltään sellainen, että sitä voidaan mahdollisesti käyttää jatkossa hyödyksi muissa tutkimuksissa tai siitä saadaan sellaista tietoa, jolla on merkitystä jatkotutkimuksen kannalta. Tämä tutkimus on tapaustutkimus, joka tarjoaa vastaavanlaisessa organisaatiossa tehtävälle tutkimukselle työkaluja. Tapa, jolla kohdeorganisaatiota ja sen viestinnän ilmiöitä kuvataan, kertoo paitsi kohdeorganisaatiosta myös laajemmin organisaatioiden toiminnoista ja siitä millaista organisaation sisäinen viestintä voi olla, vahvuuksineen ja puutteineen.

4. Tutkimuksessa esitetyt väitteet on pystyttävä perustelemaan ja siinä on annettava aineksia jatkokeskustelulle. On esitettävä dokumentteja, jotka tukevat tutkielmassa esitettyjä väitteitä. Dokumentit on esiteltävä siten, että joku toinen henkilö voisi halutessaan toistaa tutkimuksen ja löytää samat dokumentit. Tässä tutkimuksessa tehtyjen väitteiden ja olettamusten taustalla oli laaja kyselytutkimus, jonka ominaisuudet ja tulokset kuvailtiin mahdollisimman tarkasti. Tutkijan esittämät kehitysehdotukset perustuvat aiemmassa organisaatioviestinnän tutkimuksessa havaittuihin seikkoihin sekä tutkijan tulkintaan henkilöstön käsityksistä. Lähdekirjallisuus on osoitettu asianmukaisin viittein.

Tässä tutkimuksessa esitettyjen väitteiden tieteellistä totuusarvoa punnitaan yleisparemmin kriteerein, sillä tutkijana tunnen tutkimusongelman taustat ja olen perehtynyt tutkimuskohteeseeni sekä metodologiaan. Tutkimuksen tulokset on alistettu tiedeyhteisön kriittisen tarkastelun alle ja esitetyt väittämät on perusteltu mahdollisimman tarkasti. Tutkijana olen huomionut myös omien ajatusteni vastakkaiset tai vaihtoehdotiset näkökulmat, ja tutkimuksen kirjoittamisessa on pyritty jatkuvaan itsearviointiin ja eksplikointiin. Olen kuvaillut laadulliseen tutkimukseen kuuluvalla tavalla valitsemieni käsitteiden tulkinnan tässä tutkimuksessa. Myös tutkimuksen eettiset valinnat on tehty huolellisen pohdinnan jälkeen ottaen huomioon esimerkiksi toimeksiantajan vaatimuksen tutkimuksen kohteen nimettömyydestä. Tutkimuksen raportoinnissa on

pyrityt tarkkuuteen ja yksityiskohtaisuuteen. Myös tutkimuksen puutteet ja tutkimuksen suorittamista haitanneet seikat on pyritty tuomaan esiin riittävän hyvän kokonaiskuvan antamiseksi.

Validiteetin arviointi antaa lukijalle tietoa siitä, kuinka hyvin tutkimuksen arvioidaan onnistuneen. Metsämuurosen (2005, 57) mukaan sisäisen validiteetin tarkoitus on kuvata sitä, kuinka hyvin tutkimus on onnistunut kontekstissaan: onko mittari oikein muodostettu, ovatko käsitteet oikeita ja teoria oikein valittu. Ulkoisen validiteetin arvioinnilla Metsämuuronen (2005, 57) taas tarkoittaa sitä, onko kyseinen tutkimus yleistettävissä kohteensa ulkopuolelle. Yksittäisen kenttätutkimuksen yleistäminen suurempaa kokonaisuutta koskevaksi on haastavaa. Koska tutkimuksessani kohdeorganisaationa oli suuri, kotimainen voittoa tavoitteleva yritys, näen nämä ominaisuudet yleistettävyyttä rajaavina tekijöinä. Monikansalliset yritykset sekä huomattavasti pienemmät kotimaisetkin yritykset kuten myös ei-liiketoiminnalliset organisaatiot vaativat oman tyyppistään tarkastelua jo kulttuurienvälisen viestinnän erityispiirteiden sekä toiminnan peruslähtökohtien erilaisuuden vuoksi. Tämän organisaation tutkimuksen validiteettia arvioitaessa onkin syytä pohtia, voidaanko valittua kohdeorganisaatiota pitää näytteenä joukosta kaltaisiaan organisaatioita.

Tutkimus sisältää paljon juuri kohdeorganisaation omaan luonteeseen kuuluvaa aineistoa, esimerkiksi hierarkkisuusaste voi toisessa toimenkuvaltaan ja kooltaan vastaavanlaisessa organisaatioissa olla täysin eri tavalla muotoutunutta. Mutta esimerkiksi viestinnän vahvuudet ja ongelmat voivat olla hyvin vastaavanlaisia muissakin samankaltaisissa organisaatioissa. Luulen, että tutkimustani voidaan tulevaisuudessa käyttää hyödyksi tutkittaessa vastaavia ilmiöitä muissa finanssialan ja lähialojen organisaatioissa. Valinnat ja rajaukset, joita tässä tutkimuksessa on tehty, voidaan ottaa kriittiseen tarkasteluun ja käyttää apuna myöhemmässä organisaatioiden viestinnän tutkimuksessa.

Kysymykseen tutkimuksen sisäisestä validiteetista todettakoon, että mielestäni otoskoko sekä aineiston kriittinen analysointi riittävät tekemään tämän tutkimuksen

tulokset yleistettäväksi itse kohdeorganisaatiossaan. Pohdittaessa tutkimuksen suorittamisen validiteettia voidaan arvioida myös, kuinka hyvin ennakkotietoni, etukäteen suorittamani organisaation viestinnän muotojen ja tapojen määrittely onnistui, kuinka hyvin niiden tietojeni pohjalta laatimani lomake vastasi tutkimuskysymyksiini. Mielestäni ilmiöt, jotka tutkimusaineistosta nousivat esiin, ovat mahdollisia ja kohdeorganisaatiota kuvaavia sekä toistuivat useassa kohtaa aineistoa.

Reliabiliteetin arvioinnissa on kyse mahdollisuudesta toistaa tutkimus (Metsämuuronen 2005, 65). Tämän tutkimuksen kulku on raportoitu yksityiskohtaisesti, jotta sen toistettavuus samankaltaisena olisi mahdollista. Mittarin luominen ja käyttö on tarkoin kuvattu kuin myös otantamenetelmä.

Myös mittarin sisäistä reliabiliteettia on tutkittu. Kaiken kaikkiaan summamuuttujien sisäistä korrelointia kuvaava alfa -kerroin sai kelvollisia tuloksia. Tilastollisten laskelmien lisäksi tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa on otettava huomioon myös muut tutkimustuloksiin vaikuttaneet seikat. Likertin-asteikon lisäksi kyselylomake sisälsi runsaasti avoimia osioita (osiot 8–14) sekä osioita, jotka mittaavat erilaisten sisäisen viestinnän muotojen ja tapojen tärkeyttä työntekijöille. Nämä osiot toivat lisätieto lisätietoa tulkinnallisesti epäselviin kohtiin.

Otostutkimuksessa tulee arvioida myös mahdollista vastaajakatoa. Vastausprosentti oli hyvä, sillä kysely lähetettiin 154 henkilölle joista vastasi 93. Vastausprosentti oli 60,4. Avoimiin ja Likertin-asteikollisiin osioihin vastattiin kaikkiin tunnollisesti. Likertin-asteikon osioissa oli vastaamatta jätetty vain yksittäisiä osioita ilmeisesti epähuomiossa. Vastaajat jättivät tyhjäksi huomattavimmin vain osioita 13 ja 14, jotka olivat avointen kysymysten viimeiset. Niissä vastaajaa pyydettiin avoimesti kirjoittamaan kehitysehdotuksia. Tämänkaltaiset kysymyksenasettelut vaativat vastaajalta pohdintaa, ja moneen avoimeen kysymykseen jo vastattuaan keskittyminen saattoi jo herpaantua. Lisäksi osiot sijaitsivat juuri ennen numeerisella asteikolla mitattavia nopeasti vastattavia osioita, mikä saattoi houkutella vastaajaa kiirehtimään eteenpäin.

Koska tutkimuksen kohdeorganisaatio oli minulle entuudestaan tuttu, on luonnollista että omat kokemukseni ja arvomaailmani vaikuttavat tulkintoihini organisaation viestintäilmiöistä. Pyrin koko tutkimuksen ajan eksplikoimaan omien arvojeni, mielipiteideni ja asenteideni vaikutusta tutkimuksen tekemiseen. Toisaalta käytin ennakkotietämystäni tietoisesti hyväkseni. Olen pyrkinyt esittämään selkeästi sen, mikäli jokin seikka on omaa havaintoani tai omaa pohdintaani. Omat taustatietoni vaikuttivat tutkimuksen suorittamiseen jo heti alkumetreillä siinä mielessä, että tiesin esimerkiksi organisaatiossa käytössä olevista viestinnän muodoista ja välineistä. Kyselylomakkeen laadinnassa hyödynsinkin laajalti omia tietojani organisaatiosta. Koska halusin varmistaa, etteivät tutkimustulokset kuitenkaan rajaudu vain omien taustatietojeni sisältöihin, käytin useita avoimia osioita, joiden vastauksiin en antanut valmiita vaihtoehtoja. Näin jokainen vastaaja sai itse pohtia omaa näkemystään enkä ohjannut näitä omilla valmiilla oletuksillani.

7.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusta suunniteltaessa kohdeorganisaatiolta pyydettiin kirjallinen lupa suorittaa tutkimusta. Tässä vaiheessa kohdeorganisaatio esitti toivomuksen, ettei organisaatio olisi tunnistettavissa tutkimusraportista. Tutkimuksen lopulliseen aihevalintaan kohdeorganisaatio ei vaikuttanut, vaan tutkijaa kannustettiin käyttämään omaa päätäntävaltaansa. Kohdeorganisaatiosta ei myöskään missään vaiheessa pyritty ohjaamaan tutkimuksen kulkua, vaan annettiin tutkimusrauha. Tutkimusaiheen valintaan vaikutti tutkijan periaate siitä, että tutkimuksen tulee olla hyödyksi muutenkin kuin kohdeorganisaatiolle. Tällä tavoin täyttyy yksi tutkimuksen tieteellisyyden vaatimuksistakin: tutkimus on tehty tiedeyhteisöä ja laajemmalti yhteiskunnan etua varten.

Kun tutkimus kohdistuu ihmisiin, on erityisesti selvitettävä, miten henkilökohtainen suostumus hankitaan, millaista tietoa heille annetaan ja millaisia riskejä heidän osal-

listumiseensa sisältyy (Hirsjärvi ym., 2004, 26). Muton (1993, 26) mukaan tutkijan on tärkeää suojella tietolähteitään, eli tässä tapauksessa tutkimuskyselyyn vastanneiden henkilöllisyys ei saa tulla esiin. Tässä tutkimuksessa käytettiin metodina lomakekyselyä ja esiyymmärryksen hankinnassa observointia sekä henkilökohtaisia tiedonantoja. Tutkijana suorittamani havainnointi ei niinkään kosketa henkilöitä, vaan ennemmin työpaikallani kohtaamiani ilmiöitä. Tällöin kenenkään henkilöllisyys ja yksityisyys eivät ole vaarassa tulla loukatuksi. Havainnointi tapahtui luonnollisissa tilanteissa, sillä työskentelin kohdeorganisaatiossa.

Kyselylomakkeen saatekirjeessä vastaajille kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja se, ettei vastaajien henkilöllisyys tule käymään ilmi tutkimusraportista. Kyselylomakkeet numeroitiin ennakoiden mahdollisia myöhempiä tarkentavia haastatteluita. Muutoin vastaajien anonyymius olisi taattu. Voidaan todeta, että jokaiselta tutkimukseen osallistuneelta saatiin tutkimuksessa perehtyneesti annettu suostumus. Hirsjärvi ym. (2004, 26) kertovat Homanin (1991) tarkennuksesta termien perehtyneisyys ja suostumus suhteen. Perehtyneisyydellä tarkoitetaan, että kaikki, mitä tapahtuu ja saattaa tapahtua tutkimuksen kuluessa paljastetaan tutkimushenkilöille, joiden tulee kyetä ymmärtämään tämä informaatio. Suostumuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen valittu henkilö on pätevä tekemään rationaalisia ja kypsiä arviointeja ja hän antaa suostumuksensa osallistumiseen vapaaehtoisesti.

Henkilöstöpäällikön, toimitusjohtajan ja markkinointityöntekijän kanssa etukäteen käydyt keskustelut eivät vaikuttaneet suoranaisesti tutkijan tekemiin valintoihin. Kuitenkin keskusteluista oli suurta hyötyä aiheen rajauksessa ja esiyymmärryksen hankinnassa sekä tulosten tulkinnassa. Lisäksi henkilöstöpäällikkö avusti tutkijaa huomattavasti tutkimuksesta tiedottamisessa ilmoittamalla lomakekyselystä henkilöstölle sisäisessä verkkolehdessä. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa kyselyn hyvään vastausprosenttiin. Kuitenkaan empiriavaiheen alettua ei tutkimuksen sisältöön liittyviä keskusteluita enää käyty edellä mainittujen henkilöiden kanssa, jotta tutkijan riippumattomuus säilyisi.

Tutkimustulosten julkaisemisessa tutkijan tulee esittää tulokset riippumatta siitä, millaiset ennakko-oletukset hänellä on tutkimuksen toimeksiantajien reaktioista tuloksiin (Muto 1993, 27). Joskus huonojen uutisten kertominen voi Muton (1993, 27) mukaan olla vaikeaa sellaisessa organisaatiossa, jossa toimeksiantaja pyrkii vaikuttamaan tulosten esittämiseen. Tässä tutkimuksessa tulosten esittäminen, olivat ne sitten myönteisiä tai kielteisiä, pyrittiin tekemään avoimesti huolimatta siitä, millaisia reaktioita organisaatiossa saattaisi syntyä.

Tutkimuksen eettisyyttä tulee arvioida myös sen perusteella, millaisia vaikutuksia tutkimuksella lopulta on kohdejoukkoonsa (Muto 1993, 26). Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sellaisia hyvin radikaaleja lopputuloksia, joiden vuoksi joku organisaation jäsen voi kokea tullessa loukatuksi tai asemansa uhatuksi. Tämän tutkimuksen tulokset esitetään aluksi organisaation johdolle. Sen jälkeen on tarkoitus keskustella mahdollisista kehittämiskohteista ja koostaa tutkimuksen pääpiirteet koko organisaation tietoon. Koen, että tutkijalla itsellään on vastuu esitellä tuloksensa rehellisesti ja tieteelliseen pohdintaan perustuen.

Tilatun viestinnän auditointitutkimuksen tehtävänä on selvittää organisaation toimintamallia ja jopa etsiä ongelmakohtia, joten niitä todennäköisesti myös löydetään. Myöskään ei pidä unohtaa, että viestintä ei koskaan ole täydellistä ja pyydetessä sisäisestä viestinnästä on aina löydettävissä kehittämisen kohteita. Tutkijan ei ole hyvä liioitella eikä myöskään vähätellä löydöksiä, vaan esitellä tulokset objektiivisesti ja olla valmis perustelemaan muodostamiensa mielipiteitä. Tässä tutkimuksessa nousi esiin useita kehittämistä vaativia sisäisen viestinnän osa-alueita. Tutkijana pyrin selvittämään havaittujen ongelmien taustoja ja mahdollisia syitä, jotta asiantuntemukseni ei päättyisi vain ongelmien luettelointiin.

7.3 Jatkotutkimusajatuksia

Kohdeorganisaation viestintää on tutkittu melko vähän. Tämän tutkimuksen avulla sisäisen viestinnän ongelmakohtiin voidaan puuttua ja viestintää kehittää toivottuun suuntaan. Kehitystoimenpiteiden ohessa ja jälkeen jatkuva viestinnän tilan kartoittaminen on tarpeen. Työntekijöiden tunnelmien kuuntelu sekä koko organisaation ilmapiirin havainnointi vaatii ammattitaitoa. Suuria kyselytutkimuksia ei kannata tehdä liikaa, sillä henkilöstö saattaa turhautua jatkuvien kyselyiden virrasta. Kohdeorganisaatiossa suoritetaan vuosittain erilaisia katto-organisaationkin määrittämiä henkilöstötutkimuksia sekä eri aihealueilta tehdään pro gradutason töitä. Sisäisen viestinnän tilannetta voidaan ensinnäkin tarkkailla säännöllisten vuosittaisten kyselyiden sisällä, lisäämällä niihin selkeitä sisäistä viestintää kuvaavia osioita. Observointi on mahdollista jatkuvasti sekä tarvittaessa voidaan suorittaa esimerkiksi haastattelututkimus vuoden tai kahden kuluttua siitä kun kehittämistoimenpiteisiin on ryhdytty.

Tätä tutkimusta on mahdollista jatkaa. Kerätty aineisto on erittäin laaja, ja sitä voitaisiin käsitellä vielä monin keinoin. Ensinnäkin olisi mielenkiintoista tutkia, löytyykö joitain tiettyjä organisaation ominaisuuksia, jotka yhteisvaikutuksessa saavat aikaan tiettyjä ilmiöitä, esimerkiksi muutosvastarintaa tai tyytymättömyyttä johdon viestintään. Tällaisessa tarkastelussa voitaisiin etsiä faktoreita tai käyttää muita monimutkaisempia monimuuttujamenetelmiä. Olisi myös erittäin mielenkiintoista yhdistää useamman suuren kotimaisen yrityksen sisäisen viestinnän tutkimusdataa. Näin voitaisiin etsiä tämän päivän yrityksen viestinnän yleisiä kuvaajia.

Ulkoisen viestinnän tutkimusta ei kohdeorganisaatiossa ole tähän mennessä tehty. On havaittavissa, että myös ulkoisen viestinnän johtamiseen kaivataan suunnitelmallisuutta ja yhtenäisyyttä. Osa konttoreiden johtajista esimerkiksi laatii edelleen itse erilaisia lehti-ilmoituksia ja markkinointitoimenpiteitä, vaikka organisaation ulkoisessa viestinnässä pyritään keskittämiseen siten, että tietty vastuuhenkilö huolehtii

kaiken ilmoittelun. Toisaalta yksi vastuuhenkilö ei ehdi tuottaa kaikkea materiaalia ja siksi vastuu on jaettu useammalle hallinnon henkilölle. Kohdeorganisaatio saa markkinointiin runsaasti tukea ja materiaalia katto-organisaatioltaan ja siten ulkoisen viestinnän suunnittelu tapahtuu pitkälti katto-organisaation johtamalla tavalla. Imagoa ja asiakastyytyvääisyyttä tutkitaan säännöllisesti valtakunnallisella tasolla.

Tämä tutkimus antoi omalle ammattitaidolleni vahvistusta. Tutkimusprosessi opetti paljon tieteellisen tutkimuksen vaatimuksista ja aion käyttää opetuksia tulevaisuudessa ammatillisesti hyödykseni. Tämän tutkimusraportin valmistuessa olen aloittanut 1000 henkilöä työllistävän teollisuusalan yrityksen sisäisen viestinnän tutkimus- ja kehittämishankkeen. Ainakin tutkimuksen ollessa vielä kesken, koen, että tämä pro gradu -työ on ollut ensiarvoisen tärkeä tuki asiantuntemukseni kehittymiselle.

KIRJALLISUUS

Adler, R. B. 1986. *Communication at Work. Principles and Practices for Business and the Professions*. 2nd ed. New York: Random House.

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Porvoo: WSOY.

Aula, P. 1999. *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria*. Helsinki: Loki-kirjat.

Bantz, C. 1993. *Ethnographic Analysis of Organizational Cultures*. Teoksessa S. Herndon & G. Kreps (toim.) *Qualitative Research. Applications in Organizational Communication*. New York: Hampton Press, 107–120.

Dunphy, D., Griffiths, A. & Benn, S. 2003. *Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Agents of the Future*. London: Routledge.

Eco, U. 1995. *Oppineisuuden osoittaminen eli miten tutkielma tehdään*. 3. painos. Suom. P. Mänttari. Tampere: Vastapaino. (Alkuperäisteos 1977)

Gray, J. & Laidlaw, H. 2004. *Improving the Measurement of Communication Satisfaction*. *Management Communication Quarterly* 17, 425–448.

Griffiths, A. & Norton, B. 1999. *Handling Information Overload in a Week*. London: Hodder & Stoughton.

Göös, M. 2001. *Supportiivinen viestintä työyhteisössä*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Helsilä, M. & Wiio, O. 1972. Yrityksen sisäisen viestinnän tutkiminen. Helsinki: Liiketaloustieteellinen Tutkimuslaitos.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki: Tammi.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Järvenpää, E. & Kosonen, K. 1996. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Otaniemi: Teknillinen korkeakoulu.

Kannelniemi, P. 2007. Sisäisen markkinoinnin haasteet – miten kehittää sisäistä markkinointia finanssialan yrityksessä? Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Karjalainen, L. 2004. Tilastomatematiikka. 8. uud. p. Mikkeli: Pii-kirjat.

Koli, E. 2003. Miten virastoissa viestitään? Lappeenranta: Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C: Opinnäytteitä 20.

Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 1.

Kreps, G., Herndon, S. & Arneson, P. 1993. The Power of Qualitative Research. Teoksessa S. Herndon & G. Kreps (toim.) Qualitative Research. Applications in Organizational Communication. New York: Hampton Press, 1-18.

Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) Kolmet kasvot, näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat, 187–210.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. painos. Helsinki: International Methelp.

Meyer, J. C. 2002. Organizational Communication Assessment. Fuzzy Methods and the Accessibility of Symbols. *Management Communication Quarterly* 15, 472–479.

Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 66.

Miller, K. 1999. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. 2nd ed. Belmont: Wadsworth.

Monge, P. R. & Contractor, N. S. 1998. *Communication Networks: Measurement Techniques*. Teoksessa H. C. Tardy (toim.) *A Handbook for the Study of Human Communication: Methods and Instruments for Observing, Measuring, and Assessing Communication Processes*. New Jersey: Ablex, 107–138.

Monge, P. R. & Contractor, N. S. 2003. *Theories of Communication Networks*. Oxford: University Press.

Muto, J. 1993. “Who’s That in My Bed?”: The Strange Bedfellows Made by the Politics of Applied Qualitative Research. Teoksessa S. Herndon & G. Kreps (toim.) *Qualitative Research. Applications in Organizational Communication*. New York: Hampton Press, 19–28.

Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. *Tutkimusaineiston analyysi*. Helsinki: WSOY.

- Nurminen, R. 2000. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja E.
- Pace, R. W. & Faules D. F. 1994. *Organizational Communication*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Palfram-Smith, B. 2004. Employee Connection. *Communication World* 21, 12–140.
- Parviainen, J. 2000. Kehollinen tieto ja taito. *Ajatus 57: Suomen filosofisen yhdistyksen vuosikirja*, 147–166.
- Polanyi, M. 1994. *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday & Company.
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (ed.) 2004. *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Puro, J-P. 2004. *Onnistu viestinnässä*. Helsinki: WSOY.
- Robson, P. J. A. & Tourish, D. 2005. Managing Internal Communication: an Organizational Case Study. *Corporate Communications: An International Journal* 10, 213–222.
- Sørensen, J. B. 2007. Bureaucracy and Entrepreneurship: Workplace Effects on Entrepreneurial Entry. *Administrative Science Quarterly* 52, 387–412.
- Stohl, C. 1995. *Organizational Communication: Connectedness in Action*. Thousand Oaks: Sage.
- Suchan, J. 2006. Changing Organizational Communication Practices and Norms. A Framework. *Journal of Business and Technical Communication* 20, 5–47.

Tukiainen, T. 2000. Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät. Jyväskylän yliopisto.

Vaast, E. 2004. O Brother, where are thou? From Communities to Networks of Practice Through Intranet Use. *Management Communication Quarterly* 18, 5–44.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.