

SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ KEHITTÄMÄÄN

**Kuvaileva tapaustutkimus yrityksen sisäisen viestinnän
edellytyksistä ja kehittämistarpeista**

Petra Paajanen

Puheviestinnän pro gradu –työ

Kevät 2000

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN LAITOS
Tekijä Paajanen Petra	
Työn nimi Yrityksen sisäistä viestintää kehittämään. Kuvaileva tapaustutkimus yrityksen sisäisen viestinnän edellytyksistä ja kehittämistarpeista.	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Elokuu 2000	Sivumäärä 98 + liitteet
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tutkimuksessa on tarkasteltu erään suomalaisen huonekalualan yrityksen sisäisen viestinnän tilaa ja kehittämistarpeita. Käsillä oleva tutkimus on liiketoimintaa harjoittavalle työorganisaatiolle tehty tilaustutkimus. Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva. Viestintää on tarkasteltu eri työorganisaation viestinnän konteksteissa. Kuvailun kohteina ovat viestinnän edellytykset, viestintään osallistuminen sekä tärkeimmät kehittämisen kohteet eri organisaation osissa ja hierarkiatasoilla. Taustamuuttujien avulla vastanneet jaoteltiin erilaisiin ryhmiin, joiden välillä on tehty vertailuja viestinnän edellytysten ja puutteiden paikantamiseksi kohdeorganisaatiossa.</p> <p>Tutkimuksen näkökulma on käyttäjälähtöinen, tulokset perustuvat kohdeorganisaation jäsenten kokemuksiin ja itse-arvioihin viestinnän edellytyksistä, viestintään osallistumisesta ja kehittämistarpeista. Aineisto tutkimukseen kerättiin postikyselynä. Kyselyyn osallistui 103 kohdeorganisaation jäsentä, mikä on noin 10 % kohteena olevan organisaation henkilöstön kokonaismäärästä. Tulosten pohdinnassa nostetaan esille organisaatiohierarkian vaikutus koettuihin viestinnän edellytyksiin sekä viestintään osallistumiseen</p> <p>Tuloksista nousi esille selkeitä eroja eri työtehtäväryhmien ja toimialojen vastauksissa. Niissä oli havaittavissa säännönmukaisuutta organisaatiohierarkiassa sijainnin ja viestintäedellytyksiin tyytyväisyyden välillä. Myös viestinnän osa-alueet erottuivat toisistaan viestintätyytyväisyyden ja koettujen viestinnän edellytysten osalta. Saatujen tulosten perusteella kohdeorganisaatiolle on esitetty tärkeimpiä viestinnän kehittämisen kohteita.</p>	
<p>Asiasanat Viestintätyytyväisyys, viestinnän edellytykset, viestintään osallistuminen, viestintäkulttuuri, viestinnän kehittäminen</p>	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1	ALKUSANAT	1
2	KOHDEORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ TUTKIMUKSEN JA KEHITTÄMISEN KOHTEENA	3
	2.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet	3
	2.2 Viestinnän kehittäminen	4
	2.3 Työorganisaatio ja organisaatiokulttuuri viestintään vaikuttavina tekijöinä	6
3	TUTKIMUKSEN KOHTEET JA VIESTINNÄN TARKASTELUN TASOT	12
	3.1 Viestinnän edellytykset	12
	3.1.1 Viestintäsuhde	13
	3.1.2 Viestintävälineet ja foorumit viestinnälle	15
	3.1.3 Muut viestinnän edellytykset	17
	3.2 Viestintäaktiivisuus ja viestintäytyytyväisyys	19
	3.3 Sisäisen viestinnän tarkastelun tasot	24
	3.3.1 Viestinnän osa-alueet	25
	3.3.2 Organisaatiokulttuurista osa-kulttuureihin – viestinnän organisaatiotaso ja paikallistaso	26
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	29
	4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	29
	4.2 Tutkimuksen toteutus	30
	4.2.1 Kyselytutkimus	30
	4.2.2 Kyselylomakkeen esittely	32
	4.2.3 Mittarin esitelmä ja kyselyn toteuttaminen	35
	4.2.4 Tutkimuksen kohde ja otanta	35
	4.2.5 Tulosten analysointi	37
	4.3 Lomakkeisiin vastaaminen ja vastanneiden taustatiedot	40

5	TULOKSET	44
	5.1 Kuvauksia kohdeorganisaation sisäisestä viestinnästä	44
	5.2 Henkilöstön tyytyväisyys viestintään	46
	5.2.1 Tyytyväisyys paikallistason ja organisaatiotason viestintään	46
	5.2.2 Tyytyväisyys viestinnän osa-alueittain	49
	5.3 Henkilöstön tyytyväisyys viestinnän edellytyksiin	51
	5.3.1 Viestintäsuhteet	52
	5.3.2 Viestinnän välineelliset edellytykset	55
	5.3.3 Yhteistyöryhmiin osallistumisen mahdollisuudet	60
	5.3.4 Muut viestinnän edellytykset	64
	5.4 Osallistuminen viestintään sekä erilaisiin ryhmä- ja yhteistyön muotoihin	65
	5.4.1 Viestintäaktiivisuus	65
	5.4.2 Yhteistyöryhmiin osallistuminen	67
	5.5 Muuttuva sisäinen viestintä	70
	5.5.1 Viestinnän kehittyminen	70
	5.5.2 Viestinnän kehittämistoiveita	73
6	TULOSTEN TULKINTAA JA SOVELTAMISTA	77
	6.1 Viestinnän edellytykset eri työtehtävoryhmissä ja toimialoilla	77
	6.2 Kohdeorganisaation sisäistä viestintää kehittämään	79
	6.2.1 Henkilöstön viestintävalmiuksien kehittäminen	79
	6.2.2 Yhteistyön parantaminen organisaatiotasolla ja paikallistasolla	83
	6.2.3 Keskustelun ja yhteistyön lisääminen viestinnän osa-alueilla	84
7	TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA	86
	KIRJALLISUUS	93
	LIITTEET 1-3	

1 ALKUSANAT

Erilaisten konsulttien tekemät ilmapiirikartoitukset ovat nykypäivää lähes jokaisessa yrityksessä. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja paremman työilmapiirin saavuttamiseksi on Suomessa tehty viime vuosikymmenellä noin 500 tutkimusta tai selvitystä, joihin on kulutettu arviolta 600 miljoonaa markkaa. (Lindberg 1999.) Kannattavuuden, tehokkuuden ja asiakkaiden palvelun parantamisen nimissä organisaatioita, tekniikkaa ja toimintatapoja muutetaan jatkuvasti (Seppälä 1999:163). Ja mitä sitten on saavutettu? Tutkimustulokset esitellään työvälle yleensä kahvitarjoilun kera, ja siihen kehittämistoimet sitten jäävätkin. (Lindberg 1999.) Organisaatioiden toimintatapoja muutetaan, mutta silti asiakkaat, henkilöstö ja johto ovat ehkä tyytymättömiä. Tutkimusten valossa muutosten toteutus näyttää usein enemmän tai vähemmän epäonnistuneelta, ja vain harvoin muutoshanke etenee vaiheesta toiseen alkuperäisen suunnitelman mukaan. Alkuinnostuksen hiipuminen, tuotantopaineet ja ajanpuute, kysynnän heikkeneminen, avainhenkilöiden vaihtuminen muutoksen vaikutuksiin voivat viivästyttää projektien etenemistä tai jopa pysäyttää ne kokonaan. (Seppälä 1999:163-164.)

Erityisesti kyselyitä, joita työorganisaatioissa tehdään nykyään jopa kyllästymiseen asti, on kritisoitu. Tulosten valmistuttua tarvitaan innostusta, sitoutumista ja ennen kaikkea pitkäjänteisyyttä. Itse selvitykseltä on turha odottaa täysin uutta suuntaa ja uusia tuulia totutuissa käytännöissä. Sen tehtävänä on antaa viitteitä siitä, mihin kohteisiin toimenpiteitä on järkevää ja tarpeellista kohdistaa. Työorganisaation viestintä ei muutu eikä kehity päivässä. Hyvin toteutettu kehittäminen saattaa viedä pitkänkin ajan edellytysten parantamisesta ihmisten taitojen, motivaation, asenteen ja loppujen lopuksi viestintäkulttuurin muuttumiseen. Näkemykseni mukaan erilaiset kyselyt ja selvitykset hyvin suunniteltuina kokonaisuuden osina eivät ole kyseenalaisia. Tutkimusprosessi ei mene koskaan läpi täysin jälkiä jättämättä. Kyselylomakkeisiin vastatessaan ihminen muokkaa ja järjestää tietoaan ja ajatuksiaan kysyttävästä aiheesta. Johdollekin saadut tulokset jäävät mieleen ja ovat toivottavasti vaikuttamassa heidän toimintatapaansa ja päätöksiinsä tulevaisuudessa. Muuttaminen ja kehittäminen on vaikea ja pitkä prosessi, jossa kohdetta kuvaavalla selvityksellä on tärkeä rooli.

Myös tämän tutkimuksen taustalla on nykytilaa kartoittava selvitys, johon tarvittava aineisto kerättiin kyselylomakkeilla. Käsillä oleva työ on liiketoimintaa harjoittavalle työorganisaatiolle tehty tilaustutkimus. Tutkimuksessa työyhteisön sisäistä viestintää tarkastellaan työyhteisön jäsenten kokemana. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksiä viestinnän edellytyksistä, omasta viestintään osallistumisesta sekä viestinnän kehittämistarpeista. Viestinnän edellytyksiä, omaa osallistumista ja kehittämisen tarpeita selvitetään erilaisissa työorganisaation konteksteissa. Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva. Tulosten pohdinnassa nostetaan esille organisaatiohierarkian vaikutus koettuihin viestinnän edellytyksiin sekä viestintään osallistumiseen.

Organisaation kehittämiseen liittyvät teemat ovat merkityksellisiä tälle tutkimukselle kahdestakin syystä. Ensinnäkin tutkimuksen lähtökohtana on ollut viestinnän edellytysten selvittäminen ja sitä kautta niiden kehittäminen tarvetta vastaavalle tasolle. Toiseksi kohdeorganisaatiossa ollaan siirtymässä linjaorganisaatiosta prosessiohjautuvaan toimintamalliin. Tämä vaatii viestintäkäytäntöjen muuttamista uudelle toimintatavalle sopivaksi. Tämän tutkimuksen puitteissa ei kuitenkaan paneuduta niihin muutosvaatimuksiin, joita prosessiohjautuva toimintatapa kohdeorganisaation sisäiselle viestinnälle asettaa.

Organisaation nykytilan tarkastelu on olennainen osa kehittämistä. Käsillä oleva tutkimus oli siitä onnekaassa asemassa, että se oli ensiaskel pidemmässä kehittämisprojektissa. Projektin taustavoimana oli kohdeorganisaatiossa perustettu arvotyöryhmä. Työryhmän toiminta viestinnän kehittämisen suhteen alkoi todenteolla vasta käsillä olevan selvityksen valmistuttua. Kehittämistoimenpiteiden suunnittelun pohjalla on nähtävä niin henkilöstön tarpeet ja toiveet viestinnän ja oman osallistumisen suhteen kuin organisaatiolle sopiva toimintastrategia.

Työorganisaatioiden sisäistä viestintää on tutkittu runsaasti ja usean eri tieteenalan piirissä. Puheviestinnän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia tutkimuskohteita, lähestymistapoja ja käsitteidenmäärittelyjä löytyy monien muidenkin tieteenalojen tutkimuksista. Tämänkin tutkimuksen tausta- ja lähdemateriaalina on käytetty niin taloustieteellistä, käyttäytymistieteellistä kuin sosiaalipsykologista kirjallisuutta. Näiden alojen kirjallisuuden käsitteidenmäärittelystä sain laajempaa näkemystä tutkimusaiheelleni.

2 KOHDEORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ TUTKIMUKSEN JA KEHITTÄMISEN KOHTEENA

2.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Tutkimusprojektin tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation sisäisen viestinnän vahvuuksia ja heikkouksia, sekä kehittämistarpeita ja kehittämismahdollisuuksia. Erityisen kiinnostuksen ja tarkastelun kohteeksi valittiin kohdeorganisaation työntekijöilleen luomat edellytykset osallistua viestintään. Viestinnän edellytyksiä tarkasteltiin työntekijöiden henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Niitä mitattiin henkilöstön viestintätyytyväisyyttä sekä viestintäaktiivisuutta eri yhteyksissä selvittävillä kysymyksillä. Myös esimerkiksi Åberg (1986) tarkastelee tutkimuksessaan organisaation sisäistä viestintää käyttäjälähtöisesti (user-oriented approach). Hänen mielestään käyttäjä-lähtöinen tarkastelutapa voi lisätä ymmärrystä sisäisen viestintäjärjestelmän todellisesta dynamiikasta.

Käsillä oleva tutkimus toimi esikartoituksena sisäisen viestinnän kehittämisprojektille. Viestinnän vahvojen ja heikkojen osa-alueiden lisäksi tutkimuksella pyrittiin saamaan selville henkilöstöltä nousevia konkreettisia mielipiteitä viestinnän kehittymisestä, sekä tutkimukseen osallistuneiden ehdotuksia tärkeistä viestinnän kehittämisen kohteista tulevaisuudessa.

Sisäisen viestinnän tilan kartoittaminen ja viestinnän kehittämisprojekti saivat liikkeellepanevan sysäyksen, kun keväällä 1998 Kohdeorganisaation perustettiin arvotyöryhmä. Arvotyöryhmä koostui ylimmän johdon ja toimialojen johdon edustajista, sekä muutamasta muissa tehtävissä toimivasta, kehittämisestä kiinnostuneesta henkilöstön edustajasta. Arvojen käsittelyn lisäksi arvotyöryhmän tavoitteena oli lähteä kehittämään yrityksen sisäistä viestintää. Tärkeä tekijä viestinnän tilan kartoittamis- ja kehittämistarpeelle oli myös yrityksen toimintastrategiaan liittyvä suunnitelma, jonka tavoitteena on muuttaa organisaation toimintatapa perinteisestä linjaorganisaatiosta prosessiohjautuvaksi.

Kohdeorganisaatiossa aiemmin tehdyt viestintää sivunneet kartoitukset eivät juurikaan ohjanneet tämän tutkimuksen tavoitteita ja kulkua. Kohdeorganisaatiossa oli tehty vuonna 1994 Ilmapiirikartoitus. Käsillä olevan tutkimuksen tutkimuskysymykset poikkesivat kuitenkin siinä määrin tuosta kartoituksesta, ettei vertailevaa tutkimusta näiden kahden

selvityksen välillä ole tämän tutkimuksen puitteissa tehty. Ennen tähän tutkimukseen ryhtymistä vuoden 1994 kartoitus toki luettiin taustatiedoksi. Kesällä 1997 olin tekemässä selvitystä kohdeorganisaation koulutus- ja kehittämistoiminnasta. Selvityksessä pureuduttiin koulutus- ja kehittämissuunnitelmien toteutumiseen, tulevan vuoden koulutus- ja kehittämistarpeeseen sekä kohdeorganisaation koulutus- ja kehittämisjärjestelmään. Tuon tutkimusprojektin aikana tutustuin organisaatioon. Kyseinen tutustumisjakso sekä koulutus- ja kehittämistoimintaa koskeva selvitys ovat olleet jonkin verran ohjaamassa ajatuksiani ja toimintaani tämän tutkimuksen aikana.

Aineiston keruun aikana kohdeorganisaatiossa oli meneillään myös konttoriuudistus, jossa työtiloja ja ihmisten fyysistä sijoittelua oli pyritty parantamaan. Konttori on niin sanottu ”läpinäkyvä konttori”, sillä henkilöiden työtilat on eroteltu toisistaan ainoastaan läpinäkyvin sermein. Näillä fyysisillä muutoksilla pyrittiin henkilöstöpäällikön kanssa käymäni keskustelussa saamieni tietojen mukaan hakemaan edellytyksiä uudentalaiselle toimintatavalle, jonka peruseriaatteena on avoimuus ja tiedonkulku. Uudistuksen toivottiin mahdollistavan ryhmien tiiviimmän toiminnan. Tavoitteena oli myös tietoisuuden lisääminen siitä, mitä lähimmässä työpiirissä tapahtuu. Konttoriuudistus on varmasti vaikuttanut vastauksiin ainakin niiden kohdalla, joiden osalta uudistus oli jo toteutunut, kun kysely tehtiin. Konttoriuudistus oli kuitenkin kesken kyselyn suorittamisen aikana, joten sitä ei oltu valittu tutkimuksen kohteeksi.

2.2 Viestinnän kehittäminen

Organisaatioiden kehittämisestä ja muuttamisesta on tullut viime vuosikymmeninä lähes osa työyhteisöjen jokapäiväistä toimintaa. Erilaiset organisaatioiden kehittämiseen (organizational development) ja organisaatioiden muuttamiseen (organization transformation) liittyvät mallit ja tutkimukset ovat yleistyneet niin taloustieteen kuin käyttäytymistieteidenkin aloilla. Työyhteisön kehittämisen menetelmiä on paljon ja käytännön kehittämistä tehdään runsaasti työpaikoilla. Usein kehittäminen pysähtyy kuitenkin peruskartoitukseen, esimerkiksi työilmapiirikartoitukseen, jolta odotetaan vastauksia siihen, mitä pitäisi tehdä. (Lindström 1994:33). Kehittämisprojektin suunnittelun, liikkeellepanemisen ja varsinaisen kehittämistyön työläyttä ja pitkäkestoisuutta ei osata aina ottaa huomioon. Saatujen tulosten arviointi ja

palautteen antaminen työyhteisön jäsenille ei useinkaan riitä muuttamaan ihmisten käyttäytymistä. Vasta laajan joukon osallistuminen kehittämisprosessiin (Kiviniitty, Elo 1994:241) saa usein aikaan syvällisen muutoksen, joka mahdollistaa organisaatiokulttuurin siirtymisen uudelle tasolle.

Työyhteisön kehittämisen pääkohteen ja tavoitteen voi määritellä monesta lähtökohdasta. Työyhteisön kehittämisprojekteissa hyvin tavallinen tapa on tehdä aluksi tilannekartoitus henkilöstön näkökulmasta, mikä tarkoittaa usein kyselytutkimuksen tekemistä kehitettävästä asiasta. Toisaalta Lindström (1994) toteaa, että työyhteisöissä työskentelevien näkemys omasta yhteisöstään on vähänkin laajemmissa kysymyksissä liian kapea pohja kehittämiselle. (Lindström 1994:32-33). Myös esimerkiksi Street (1992) pohtii samaa itse-arvioon liittyvää validiteettiongelmaa. Hänen mukaansa tutkijan ei tule luottaa liian sokeasti itse-arvion pohjalta saatuihin tuloksiin, kun rakentaa mallia viestintäkäyttäytymisestä ja kehittämisen kohteista. Hän mainitsee esimerkkinä käyttäytymisen tutkimisen yhdistettynä itse-arvioon. (Street 1992:141.) Tietopohjaa kehitettävästä asiasta voisi täydentää ja laajentaa esimerkiksi haastattelemalla viestinnän kannalta keskeisiä henkilöitä, käyttämällä ryhmähaastatteluja, tai erilaisilla observointimenetelmillä.

Kehittämisprojektissa voidaan kehittää tai muuttaa organisaation toimivuutta, tai henkilöstön osaamista ja hyvinvointia. (Lindström 1994:19.) Organisaation kehittämisen tavoitteen asetelmissa on kysymys toisaalta organisaation ja toisaalta organisaatiossa työskentelevän ihmisen kehittämisestä (Juuti & Lindström 1995:44). Juuti ja Lindström korostavat yksilön ajattelutapojen muutosta syvällisen muutoksen aikaansaamiseksi. Organisaatiokulttuurin siirtyminen uudelle tasolle edellyttää sekä makrotasoista koko organisaation toiminta-ajatuksen ja arvoihin kohdistuvaa muutosta että mikrotasoista yksilön ajattelutapojen muutosta. (Juuti & Lindström 1995:4.) Viestinnän kehittäminen työyhteisössä voi olla erillinen projekti, joka voi tähdätä jonkin tietyn viestinnän osa-alueen, kuten esimiesten vuorovaikutustaitojen parantamiseen. Viestinnän kehittäminen voi myös liittyä olennaisena osana johonkin muuhun organisaation kehittämishankkeeseen, joka toteutuakseen vaatii muutoksia myös viestintäkäytännöissä; käytettävissä viestintävälineissä, viestintätaidoissa tai henkilöiden asennoitumisessa viestintään. Tutkimusten johtopäätöksillä sekä niihin pohjautuvilla toimenpiteillä on yleensä tarkoituksena parantaa viestintävalmiuksia niin

yrittäjien viestintäjärjestelmiin liittyen, kuin yksilön henkilökohtaisiin viestintävalmiuksiin liittyen.

Harrison (1994) jaottelee organisaation kehittämisen eri vaiheisiin. Tutkijan ja tutkittavan organisaation molemminpuolisen tutustumisen ja yhteisten tavoitteiden määrittämisen jälkeen ryhdytään varsinaiseen selvityksen tekemiseen. Kun kohdeorganisaation ja tutkittavan asian sen hetkinen tila on selvitetty, siitä annetaan palaute. Tämän jälkeen määritellään yhdessä kehittämisen kohde tai kohteet. Lopuksi suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet ja lähdetään toteuttamaan kehittämistä. (Harrison 1994:6)

Organisaation kehittämiseen liittyvät teemat ovat merkityksellisiä myös tälle tutkimukselle kahdestakin syystä. Ensinnäkin tutkimuksen lähtökohtana on ollut viestinnän edellytysten selvittäminen ja sitä kautta niiden kehittäminen tarvetta vastaavalle tasolle. Toiseksi kohdeorganisaatiossa ollaan siirtymässä linjaorganisaatiosta prosessiohjautuvaan toimintamalliin. Tämä vaatii viestintäkäytäntöjen muuttamista uudelle toimintatavalle sopivaksi. Prosessiohjautuvuus vaatii eri toiminnoilta parempaa yhteistyöskentelyä sekä tiedon välittymistä prosessissa, eikä välttämättä toimialalinjassa. Tämän tutkimuksen puitteissa ei kuitenkaan paneuduta niihin muutosvaatimuksiin, joita prosessiohjautuva toimintatapa Kohdeorganisaation sisäiselle viestinnälle asettaa.

2.3 Työorganisaatio ja organisaatiokulttuuri viestintään vaikuttavina tekijöinä

Työorganisaation sisäistä viestintää ja sen kehittämismahdollisuuksia tarkasteltaessa, on tärkeää hahmottaa, millaisesta organisaatiosta on kyse, ja millaiset tekijät viestinnän taustalla vaikuttavat. Työorganisaation viestintään vaikuttaviksi tekijöiksi voidaan katsoa ainakin organisaation koko, sen toimiala ja tavoite, valittu toimintatapa, organisaatorakenne sekä valittu johtamistapa (ks. mm. Åberg 1986:25-36). Näiden tekijöiden lisäksi organisaatiokulttuuriin on katsottu vaikuttavan myös ulkoisena vaikuttimena ympäröivä yhteiskunta (Huber & Daft 1989:130) sekä organisaation sisäisenä vaikuttimena organisaatiossa työskentelevät ihmiset (Krone, Jablin & Putnam 1989:27).

Organisaatiokulttuurit tutkimuksen kohteena kasvattivat suosiotaan 80-luvun alusta lähtien. (Hofstede 1991:197, Hofstede 1998:1-8.) Organisaatiokulttuuria ja organisaatioilmastoa käsittelevissä tutkimuksissa tarkastellaan paljon juuri viestintään liittyviä ilmiöitä, kuten viestien kulkua, ihmissuhteita ja päätöksentekoon osallistumista. (Falcione & Kaplan 1984:301.) Organisaatiokulttuuria on tutkimuksissa lähestytty Hofsteden (1998:180) mukaan kahdenlaisesta näkökulmasta: Organisaatiokulttuuri on joko jotain, mitä organisaatiolla on, tai toisen näkemyksen mukaan, organisaatiokulttuuri muodostuu siitä, mitä organisaatio itsessään on. Kohdeorganisaation viestinnän tarkastelussa keskitytään organisaation viestinnälle luomien puitteiden eli edellytysten kuvaamiseen.

Organisaatioita koskevissa tutkimuksissa ollaan pyritty määrittelemään käsitteitä organisaatiokulttuuri ja viestintäkulttuuri. Usein niistä pyritään löytämään yhteneväisyyksiä, ja toisaalta luokittelemaan niitä keskenään hierarkkisesti. Niiden kiistämättömänä nähdystä kausaalisuhteesta johtuen, organisaatiokulttuuri on jopa määritelty viestinnän ilmiöksi (Barnett 1995:103). Falcione ja Kaplan (1984) määrittelevät organisaatiokulttuurin organisaatiossa vallitsevien pysyvien arvojen, normien, uskomusten ja rakenteiden järjestelmäksi. Organisaatioilmaston he määrittelevät annetulla hetkellä vallitsevaksi arvioksi näistä edellä mainituista organisaatiokulttuurin elementeistä. (Falcione & Kaplan 1984:301.) Barnett (1995) puolestaan pitää kulttuuria vaihtuvien ihmisten tai ympäristössä tapahtuvien muutosten mukana muuttavana tekijänä. Ilmasto hän taas pitää hitaammin muuttavana ilmiönä. (Barnett 1995:106.) Ilmaston määrittelyyn liittyy myös Falcionen, Sussmanin ja Herdenin (1989) mukaan useita eri tulkintoja. Yhden määritelmän mukaan ilmasto on määritelty pelkästään organisaatioon ominaisuuksista koostuvaksi tilaksi. Se on määritelty myös organisaation luonteenpiirteiden ja sen henkilöiden odotusten yhteistulokseksi. Toisen ääripään ajattelutavan mukaan ilmasto on määritelty pelkästään yksilöiden oletuksiksi ja kokemuksiksi organisaatiosta. (Falcione, Sussman & Herden 1989:198).

Tämän tutkimuksen käsitys organisaatiokulttuurista on yhteneväinen Falcionen ja Kaplanin (1984) organisaatiokulttuurinäkömyksen kanssa: organisaation viestintäkulttuuri muodostuu (osittain) siitä, millaisia viestinnän edellytyksiä se työntekijöillensä tarjoaa. Viestintäkulttuuri nähdään viestintää koskevien arvojen, normien, uskomusten ja rakenteiden järjestelmänä. Viestintäilmasto on organisaatiossa toimivien yksilöiden arvio näistä elementeistä.

Organisaatiossa toimivien yksilöiden tekemät arviot viestinnän edellytyksistä ovat tutkimuksen kohde. Tulosten tarkastelua –osassa pohditaan syvällisemmin, miten viestinnälle luodut edellytykset, sekä yksilöllä olevat viestintäkäyttäytymistä koskevat arvot ja odotukset voivat olla organisaation rakenteen ja vallitsevien normien muokkaamia.

Kohdeorganisaatiosta käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä **työorganisaatio**, koska sen jäsenet ovat organisoituneet nimenomaan työnsä vuoksi. Työorganisaatio termillä tutkimuksen kohde määrittyy mielestäni selkeästi kuvaamaan koko tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota. Työorganisaatiolla tarkoitetaan tutkimuksessa koko kohdeorganisaation Lahdessa toimivaa pääkonttoria sekä huonekalutehdasta. Työorganisaatioita käsittelevissä tutkimuksissa käytetään työorganisaatioista usein rinnakkaistermeinä sanoja organisaatio, työyhteisö tai työpaikkaorganisaatio. Esimerkiksi Lindström (1994) käyttää artikkelissaan termiä työyhteisö. Hän määrittelee työyhteisön sellaiseksi toiminnalliseksi ryhmäksi, jolla on yhteinen työn tavoite sekä yhteiset aineelliset voimavarat ja taidot, ja joka työskentelee yhdessä. Työyhteisö-käsitettä voidaan käyttää tarkoittamaan koko työpaikkaorganisaatiota. Työyhteisöllä voidaan kuitenkin tarkoittaa myös jotain pienryhmää, kuten osastoa, työryhmää tai tiimiä työorganisaatiossa. (Lindström 1994:15.)

Tutkijat ovat luokitelleet erilaisia organisaatioita niiden toiminnan tavoitteiden mukaan. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on liiketoimintaa harjoittava organisaatio, jonka pääasiallisena tehtävänä on valmistaa tuotteita ja palveluita, ja hyötyä siitä taloudellisesti (Kreps 1990:9).

Työorganisaatioille on tyypillistä tietty rakenne, joka jäsentää ja koordinoi sen toimintaa (Lindströmin 1994:15 mukaan Shafritz & Ott 1991). Paras organisaatorakenne kullekin organisaatiolle riippuu sen tavoitteista, toimintaympäristöstä, tuotannon ja palvelujen luonteesta ja sovelletusta teknologiasta. (Lindström 1994:17.)Tämän tutkimuksen kohteena on muodollinen (formal) organisaatio. Muodolliselle organisaatiolle ominaista on työnjaon, vallan, toimintasuunnitelman ja käytäntöjen rationaalinen rakentuminen organisaation perimmäisen tarkoituksen ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Williams & Huber 1986:268-269.)

Organisaatorakenne säätelee usein viestien kulkemista työorganisaatioissa. Hyvin tavallista on, että työorganisaatiot ovat järjestäytyneet hierarkkisesti linjaorganisaatioksi toimintojen

mukaan. Organisaatioviestintää käsittelevissä kirjoituksissa ja perusteoksissa organisaation virallisen viestinnän nähdään kulkevan pitkälti virallisen organisaatorakenteen mukaisesti. Perinteisissä organisaatioviestinnän teorioissa viestinnän on nähty kulkevan joko horisontaalisesti ylös tai alaspäin organisaatiohierarkiassa, tai vertikaalisesti organisaatiohierarkiassa samalla tasolla olevien välillä (ks. Esim. Adler 1986:29-34), noudattaen kuitenkin suhteellisen tiukasti organisaation muodollisia rakenteita. Pace & Faules (1994: 126) ovat täydentäneet edellistä viestien kulkusuuntaa koskevaa jaottelua ristikkäisviestinnällä (cross-channel). Ristikkäisviestintä on viestintää, joka tapahtuu ihmisten välillä, jotka eivät ole suoranaisesti toistensa alaisia tai esimiehiä, ja jotka toimivat eri toimialoilla tai osastoilla. Nykypäivänä tällaisen ristikkäisviestinnän merkitys organisaatioissa on lisääntynyt, kun muodollisen organisaatorakenteen lisäksi on tärkeää pystyä viestimään erilaisista asioista myös organisaation muiden toimijoiden kanssa. Käsillä olevan tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa myös tällaisia ristikkäisviestintäsuhteita, jotka koettiin tarpeellisiksi

Viestintäorganisaationa kohdeorganisaatiossa toimii yrityksen toimintaorganisaatio toimialalinjassa siten, että toimialajohtajat ovat tiedotusvastuullisia oman toimialansa osastojen esimiehille, ja nämä puolestaan omille alaisilleen. Myös organisaatiohierarkiassa ylöspäin suuntautuvien viestien on tarkoitus kulkea pääosin tätä samaa linjaa pitkin. Toimiakseen järjestelmä edellyttää, että toimialajohtajat ja osastojen johtajat ovat viestien välittäjinä myös viestinnän osajia.

Tässä tutkimuksessa työorganisaatiosta tarkastellaan kokonaisuuden lisäksi sen osina toimialoja, osastoja tai työyksiköjä sekä työtehtäväryhmiä. Toimiala- ja työtehtäväkohtaisia ryhmiä kuvataan tässä tutkimuksessa työorganisaation osa-kulttuureina. Kohdeorganisaatio muodostuu neljästä toimialasta, jotka ovat kotitalouksien kalusteiden myyntiin ja markkinointiin keskittyvä **Kotikalusteiden toimiala**, Julkis-kalusteiden myyntiin ja markkinointiin keskittyvä **Julkiskalusteiden toimiala**, huonekalujen valmistukseen keskittyvä **Teollisuuden toimiala**, sekä hallinnosta vastaava **Hallintotoimi**. Toimialoille kuuluu budjettivastuu ja tiedotusvastuu. Kunkin toimialan johtaja on päävastuullinen oman toimialansa johtamisessa.

Kohdeorganisaatiossa on hyvin selkeä hierarkiarakenteeseen pohjautuva työtehtäväryhmä-jaottelu. Ylimpänä hierarkiassa on ylin johto (konsernin johtaja, toimitusjohtaja, johtoryhmä).

Toimialajohtajat, joita kohdeorganisaatiossa on neljä, ovat sekä johtoryhmän jäseniä että oman toimialansa johtajia. Seuraavana hierarkiassa ovat osastojen johtajat. Heitä on reilut kolmekymmentä. Työnjohtajat ovat organisaatiohierarkiassa seuraavalla tasolla. Kaikilla osastoilla työnjohtajia ei ole. Asiantuntijatehtävissä toimivat sekä suorittavan työn tekijät ovat organisaatiohierarkian alimmalla tasolla.

Tämän tutkimuksen kannalta organisaation rakenteella ja sen osoittamalla valtasuhteiden hierarkialla (Kreps 1990:218) on merkitystä, kun tarkastellaan viestinnän edellytyksiä ja yksilöiden tyytyväisyyttä viestinnän edellytyksiin. Pohdinnan alla on myös se, miten henkilön sijainti organisaatiohierarkiassa on osaltaan vaikuttamassa tämän kokemuksiin viestinnän edellytyksiin, viestintäaktiivisuuteen ja viestintätyytyväisyyteen.

Organisaation rakenteen lisäksi organisaation viestinnän kuvaamisessa on tärkeä sija myös toimintatavan tunnistamisella. Itse asiassa organisaation toimintatapa on usein muokkaamassa myös organisaation rakennetta. Viestinnän kulkemista organisaatioissa joudutaan usein miettimään uudestaan toimintatapojen muuttuessa. Organisaatioiden madaltaminen, laihajohtaminen, verkosto-organisaatiot, asiantuntijaorganisaatiot ja uudenlaiset toimintastrategiat, kuten prosessiohjautuva toimintatapa, vaativat työorganisaatioilta uudenlaisia viestintäkäytäntöjä. Esimerkiksi prosessiohjautuvassa toimintatavassa perinteinen organisaatorakenteen mukainen vertikaalinen viestintä ei välttämättä enää palvele tarkoitusta, vaan tärkeä yhteistyötaho saattaa löytyä täysin toiselta toimialalta ja organisaatiohierarkian eri tasoilta. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ollaan siirtymässä linjaorganisaatiosta prosessiohjautuvaan toimintamalliin. Esimerkiksi Hannus (1994) kuvaa teoksessaan prosessiohjautuvan organisaation toimintamallia. Prosessit kulkevat putkena läpi organisaation tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi tarvittavien toimijoiden kautta, usein organisaation perinteiset raja-aidat rikkoen. Sekä prosessin alkupäässä että loppupäässä on asiakas. Tällainen toimintatavan muutos vaatii viestintäkäytäntöjen muuttamista uudelle toimintatavalle sopivaksi.

Tilannepainotteiset johtamismallit puolestaan painottavat johtamiskulttuuria sisäisen viestinnän muodostumisessa. Niissä tarkastellaan johtajan kykyä muodostaa alustensa ja tilanteen vaatimuksiin sopiva viestintä/ johtamistyyli (ks. Esim. Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtamismalli, Juuti 1994:108). Yksi tunnetuimmista johtamistyyliä koskevista

jaotteluista on jaottelu autoritääriiseen, konsultoivaan, osallistuvaan ja delegoivaan johtamistapaan (ks. esim. Kreps 1990:88). Johtajan merkitystä organisaation sisäisessä viestinnässä ovat korostaneet myös monet muut tutkijat. Krepsin (1990) mukaan johtajan rooli on nimenomaan viestijän rooli. Johtajan pitää viestiä tehokkaasti muiden organisaation jäsenten kanssa käyttäen sisäisiä viestintäkanavia. Johtajan tehtävä on kerätä ja tarjota organisaation toiminnan kannalta oleellista tietoa. (Kreps 1990:214.) Likert näki keskijohdon merkityksen viestinnässä tärkeänä. Hän piti johtajien roolia työntekijöiden ja organisaation johdon välisessä viestinnässä keskeisenä. (Krepsin 1990:88 mukaan Likert 1961.)

Työorganisaation jäsenten viestintään ja etenkin päätöksentekoon osallistumiseen vaikuttaa paljon vallitseva johtamistapa. Osallistuvan johtamistavan oletetaan lisäävän päätöksiin ja organisaatioon sitoutumista, parantavan päätöksenteon laatua, sekä lisäävän ihmisten työtyytyväisyyttä (Littlejohn 1999:308). Organisaatiossa vallitsevista johtamistavoista ei tämän tutkimuksen puitteissa saada eikä pyritäkään saamaan kattavaa kuvausta. Eri hierarkiatasolla toimivien johtajien johtamistyylistä selvitetään ainoastaan heidän aktiivisuuttaan pyrkiä saamaan muita organisaation yksilöitä osallistumaan viestintään. Johtajan ja johtamistyylin merkitystä halutaan nostaa tässä esille myös siksi, että tutkimukseen haluttiin mukaan kaikki johtajat osastotason johdosta ylimmälle johtoportaalalle asti.

3 TUTKIMUKSEN KOHTEET JA VIESTINNÄN TARKASTELUN TASOT

3.1 Viestinnän edellytykset

Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat viestintäjärjestelmät ja viestintäkäytännöt. Viestintäjärjestelmien luomisen ja olemassaolon lisäksi on yhtä lailla tärkeää se, miten organisaation jäsenet käyttävät tätä järjestelmää (Åberg 1986:13). Useat pelkästään viestinnän rakennetta tarkastelevat tutkimukset (structuralist approach) pysyttelevät viestinnän tarkastelussa institutionaalisella tasolla: oletetaan, että organisaation tasolta luotu viestintäjärjestelmä toimii automaattisesti kuten sen on tarkoitettu toimivan. Monet tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että organisaation jäsenet eivät välttämättä pystykään hyödyntämään koko organisaation toiminnan kannalta tärkeiksi katsottuja viestintäjärjestelmiä. Organisaation on luotava sisäisen viestinnän järjestelmä, joka vastaa sekä jäsentensä että organisaation viestintä- ja informaatiotarpeisiin. (Åberg 1986:16.)

Tässä tutkimuksessa viestintäjärjestelmiä ja viestintäkäytäntöjä tarkastellaan viestinnän edellytysten ja viestintään osallistumisen kautta. Viestinnän edellytykset luovat pohjan viestintätyytyväisyydelle, viestintään osallistumiselle sekä viestinnän kehittämistoiveille. Viestinnän edellytyksiä tarkastellaan tässä tutkimuksessa lähinnä ulkoapäin luotuina viestinnän mahdollistavina laitteina ja järjestelyinä (viestinnän välineet ja foorumit, viestintäsuhteet sekä muut viestinnän edellytykset). Tulosten pohdinnassa nostetaan esille ulkoisista viestinnän vaikuttimista myös organisaation hierarkiarakenne ja viestintäkulttuuri. Myös henkilöiden ominaisuudet, heidän taitonsa ja motiivinsa viestiä, tulevat ajankohtaisiksi pohdittaessa organisaation hierarkiarakenteen ja viestintäkulttuurin vaikutusta viestintään.

Viherä (1999) esittää tutkimuksessaan *Ihminen tietoyhteiskunnassa - kansalaisten viestintävalmiudet kansalaisyhteiskunnan mahdollistajana* mielenkiintoisen jaottelun kansalaisten viestintävalmiuksista. Hänen mukaansa viestintävalmiudet muodostuvat kolmesta komponentista, jotka ovat viestintään tarvittavat liittymät, taito viestiä sekä motivaatio viestiä. Viherän viestintävalmiuksia koskeva tutkimus lähestyy viestintävalmiuksia uuden viestintäteknologian tuomia mahdollisuuksia ja toisaalta sen viestinnälle mukanaan tuomia

vaatimuksia tarkastellen. Viherän tutkimuksessa liittymät ymmärretään pääasiassa uusina viestintäteknologian muotoina. Tarkastelukontekstina on kansalaisyhteiskunta. Viherän esittämä viestintävalmiuksien jaottelu sopii hyvin myös työorganisaatioiden viestinnän tarkasteluun. Koska käsillä oleva tutkimus keskittyy työorganisaatiokontekstiin, on Viherän viestintävalmiuksiin liittyviä käsitteitä muokattu sopimaan paremmin tähän kontekstiin. Liittyminä tarkastellaan kaikkia viestintämuotoja kasvokkaisuviestintätilanteista tiekoneen kautta tapahtuvaan viestintään.

3.1.1 Viestintäsuhde

Viestintää työyhteisön jäsenten välillä tutkitaan usein organisaation viestintäverkostoja tutkimalla. Viestintä työyhteisöissä kulkee viestintäverkostojen kautta. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat viestintäverkostojen sijaan yksittäiset, yksilöiden kokemat viestintäyhteydet. Viestintäverkostot rakentuvat yksilöistä, sekä yhteyksistä (links) näiden yksilöiden välillä. Interpersonaalinen viestintäsuhde on organisaation perusyksikkö, sen avulla pyritään saavuttamaan henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä tavoitteita. (Kreps 1990:50.)

Pienemmissä työorganisaatioissa kaikilla on karkeasti sanottuna mahdollisuus viestiä kaikkien kanssa. Organisaation kasvaessa muodostuu muun muassa hierarkian, toimintojen, työtehtävien ja fyysisen sijainnin vaikutuksesta organisaation viestintäverkosto. Ihmisten viestintä rajoittuu tässä organisaation viestintäverkostossa yleensä tiettyjen ryhmien sisällä tapahtuvaan viestintään, sekä organisaatorakenteen mukaiseen viestintään. (Barnett 1995:105.) Viestintää tapahtuu yleensä eniten omassa työyksikössä lähimpien työtovereiden kanssa. Myös alaspäin suuntautuva viestintä on yleinen viestintämuoto organisaatioissa (Kreps 1990:202). Suuri osa yrityksen kannalta merkittävästä tiedosta kulkee vain ylimpien tahojen välisissä keskusteluissa. Työministeriön psykososiaalisen työympäristön arvioissa huomio kiinnitetään työpaikalla oleviin mahdollisuuksiin sosiaalisiin kontakteihin työtovereitten ja esimiesten kanssa. Työ tai työympäristö voivat estää työtoverien välisiä sosiaalisia kontakteja ja yhteydenpitoa. Esimerkiksi meluisa työympäristö tai suojautuminen työpaikan fyysikaalis-kemiallisilta haittatekijöiltä voivat estää keskustelun ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen. Myös kova aikapaine ja kiire vaikuttavat sekä mahdollisuuksiin hakea että tarjota sosiaalista

tukea. Edelleen tuotannon joustavuuden lisäksi toteutetut tauko- ja vuorojärjestelyt saattavat vähentää kanssakäymisen mahdollisuuksia. (Työministeriö 1995:26-27.)

Farace, Monge ja Russel keskittyvät organisaatioviestinnän strukturalistis-funktionalistisessa teoriassaan tarkastelemaan verkostojen rakennuspalikoita, *viestintäyhteyksiä*. (Infante, Rancer & Womack 1997:349.) Farage, Monge ja Russel luettelevat viestintäyhteyksille viisi ominaista luonteenpiirrettä. Ne ovat yhteyden 1) symmetrisyys, 2) vahvuus, 3) vastavuoroisuus, 4) sisältö sekä 5) ilmaisumuoto tai kanava jolla yhteyttä pidetään yllä. Yhteyden symmetrisyydellä tarkoitetaan yksilöiden välistä tasavertaisuutta viestien saamisessa ja lähettämisessä. Yhteyden vahvuus liittyy sen käyttöasteeseen. Yhteyden vastavuoroisuus edellyttää, että yhteys on molempien osapuolten mielestä olemassa. Yhteyden viestien sisältö on Faracen, Mongen ja Russelin mukaan joko suoranaisesti työtä koskevaa tai pelkästään sosiaalista, ja yhteys hoituu aina jotakin kanavaa pitkin. Farace, Monge ja Russel (1997), sekä Leif Åberg (1986) puhuvat viestinnän symmetrisyydestä. Jos joku työyhteisön jäsen tavallisesti vain lähettää viestejä ja toinen vastaavasti yleensä vain vastaanottaa viestejä on yhteys *asymmetrinen* (Infanten, Rancerin ja Womackin 1997:349 mukaan Farace, Monge ja Russel).

Leif Åberg jaottelee viestintäyhteydet välittömiin ja välillisiin viestintäyhteyksiin. Välittömiksi viestintäyhteyksiksi hän luokittelee kaikki kasvokkaisviestintätilanteet (face-to-face channels) kahdenkeskisistä viestintätilanteista lakisäätteisiin yhteistoimintaryhmiin. Toisaalta hän ei ole ottanut lainkaan jaotteluun välittömiä, mutta muutoin kuin kasvokkaisviestintätilanteissa tapahtuvia viestintäyhteyksiä, kuten puhelinkeskusteluja tai sähköpostin kautta tapahtuvaa viestintää.

Viestintäyhteys on olemassa, jos henkilö itse tunnistaa sen olemassaolon. Cragan ja Shields (1998) puhuvat kolmentasoisesta viestintäsystemistä. Viestintä voi heidän mukaansa olla lineaarista pääasiassa yhteen suuntaan kulkevaa viestintää, jossa palautteen saamisen ja antamisen mahdollisuudet ovat erittäin epätodennäköiset. Interaktiivinen viestintäsystemi antaa viestien vastaanottajalle mahdollisuuden keskustella viestin lähettäjän kanssa, mutta informaation luomista tai muokkaamista ei tapahdu. Transaktionaalisessa viestintäsystemissä tietoa voidaan yhdessä työstää ja luoda.

Käytän viestintäyhteyksistä tässä tutkimuksessa nimitystä *viestintäsuhde*. Viestintäsuhde voi olla kahden henkilön välinen viestintäsuhde (dyadi), tai se voi olla yksilön suhde johonkin ryhmään tai tahoon. Viestintäsuhde sisältää aina viestintävälineen tai foorumin, jolla viestitään. Viestintäsuhde pitää sisällään myös viestin. Viestintäsuhteista kiinnostuksen kohteena tässä tutkimuksessa ovat suhteiden määrällinen riittävyys tarkoituksenmukaisen toiminnan kannalta, sekä puuttuvat tarpeelliset viestintäsuhteet. Viestintäsuhteiden luonteenpiirteitä ei tämän tutkimuksen puitteissa tarkastella.

3.1.2 Viestintävälineet ja foorumit viestinnälle

Viherän viestintävalmiuksien jaottelun mukaan *liittymä* on laite tai järjestely, joka mahdollistaa ihmiselle pääsyn tietoliikenneverkkoon (Viherä 1999:42) Tässä tutkimuksessa liittymä ymmärretään laajemmin. Tutkimuksessa nostetaan esille kaikki kohdeorganisaatiossa käytössä olevat viestintävälineet ja viestinnän foorumit, jotka mahdollistavat osallistumisen viestintään eri viestinnän osa-alueilla. Viestintävälineet ja foorumit viestinnälle määriteltiin tähän tutkimukseen henkilöstöpäällikön kanssa käymieni tutkimusta edeltävien keskustelujen perusteella.

Erittäin tärkeäksi tutkimuksen kohteeksi viestinnän välineistä ja foorumeista nousi tässä tutkimuksessa erilaiset kohdeorganisaatiossa toimivat viralliset ja yhteistoimintalain määräämät, sekä epävirallisemmat yhteistyöryhmät. Tiuraniemi (1993:46) on määritellyt virallisen ryhmän ryhmäksi, jonka on nimennyt jokin organisaatio ja jolla on tietty tavoite, päämäärä tai tehtävä. Esimerkkinä virallisesta ryhmästä on hänen mukaansa esimerkiksi jokin organisaation osasto, projektiryhmä, luottamuselin tai johtoryhmä. Epäviralliset ryhmät muodostuvat Tiuraniemen (1993:46) mukaan taas ryhmän jäsenten vuorovaikutuksen perusteella. Kontio (1997) on tutkinut seurakuntaorganisaatiota koskevassa tutkimuksessaan toistuvaisluonteisia ryhmiä, (mm. työpaikkapalaverit, työalakohtaiset palaverit ja valmistelevat kokoukset), sekä kertaluonteisia tapahtumia (esim. tapahtumien valmistelupalaverit, projektipalaverit). Näitä ryhmiä kokoontuu niin organisaation paikallistasolla kuin organisaatiotasollakin (ks. luku 3.3.2).

Lain säätämiä yhteistoimintalakiin sekä työehtosopimukseen liittyviä viestintäkanavia kohdeorganisaatiossa ovat erilaiset toimikunnat (työsuojelutoimikunta, yt-neuvottelukunta, kunkin osaston yt-ryhmä), sekä henkilöstön edustus yrityksen hallituksessa. Viestinnän välineitä ja foorumeja käsittelevässä kyselylomakkeen kohdassa nämä foorumit ovat nimetty *lakisääteiseksi tai sopimusperusteiseksi yhteistyöryhmäksi*.

Viestinnän foorumeista tarkasteltiin myös *muuta ryhmäpalavereja tai kokouksia*. Tällaisia suulliseen viestintään sekä tapaamiseen perustuvia virallisen viestinnän foorumeja ovat kohdeorganisaatiossa erilaiset pysyvämmät tai satunnaiset yhteistyöryhmät ja palaverit, esimerkiksi osastopalaverit, tiimipalaverit ja palaverit jonkin yksittäisen asian tai projektin puitteissa. Myös tiedotustilaisuuden merkitystä viestien välittämisessä selvitettiin kyselylomakkeessa.

Tärkeä viestintäfoorumi ovat kahdenkeskiset kasvokkaisviestintätilanteet jonkun työorganisaation jäsenen kanssa. Kohdeorganisaatiossa käytössä olevat esimiesalaiseskustelut ovat esimerkki viralliselta taholta järjestetystä kahdenkeskisistä kasvokkaisviestintätilanteesta. Myös epäviralliset kulloisenkin tarpeen synnyttämät kahdenkeskiset kasvokkaisviestintätilanteet kuuluvat tämän saman nimekkeen alle.

Kahdenkeskiseen viestintään kuuluu tutkimuksessa myös puhelinkeskustelut. Se oli erotettu kuitenkin omaksi vaihtoehdokseen. Puhelin on tärkeä työkalu kohdeorganisaatiossa päivittäisten työtehtävien hoitamisessa.

Sähköposti on erinomainen työkalu vuorovaikutteiseen viestintään, tiedon jakeluun ja tavoitettavuuden parantamiseen. Sähköpostin tehokkuutta tavoitettavuuden kannalta lisää se, että se ei ole aika- tai paikkasidonnainen viestintäväline. (Viherä 1999:178.) Kohdeorganisaatiossa on käytössä sisäinen sähköpostijärjestelmä. Sen käyttöoikeuksia on pyritty kohdeorganisaatiossa laajentamaan jatkuvasti.

Kohdeorganisaatiossa on käytössä sekä säännöllisesti että satunnaisesti ilmestyviä painotuotteita. Niiden merkitystä henkilöille selvitettiin kyselylomakkeessa. Säännöllisesti ilmaestyviä painotuotteita kohdeorganisaatiossa ovat henkilöstölehti sekä pikatiedote. Myös kirjallinen satunnaisesti ilmestyvä tiedote on suhteellisen yleinen viestintämuoto

kohdeorganisaatiossa. Selvitettävien viestintävälineiden listaan lisättiin vielä *muu painotuote*, josta esimerkkinä mainittiin yrityksen toimintakertomus, sekä harvemmin hyödynnetyt kirjalliset kyselyt. Viimeisenä viestintävälineenä selvitettiin ilmoitustaulun merkitystä informaation antamisessa ja saamisessa.

3.1.3 Muut viestinnän edellytykset

Yksilön mahdollisuuksiin viestiä vaikuttaa muitakin tekijöitä kuin käytettävissä olevat viestintäsuhteet tai viestintävälineet ja foorumit. Tässä tutkimuksessa niistä käytetään yhteisnimitystä *muut edellytykset viestinnälle*. Tutkimuksessa muut viestinnän edellytykset olivat organisaatorakenne, viestinnän joustavuus, ajalliset resurssit viestinnälle, työpistejärjestelyt, työyhteisön jäsenten asennoituminen viestintään ja yhteistyöhön, omat viestintätaidot sekä toisten viestintätaidot.

Viestinnän edellytyksistä selvitettiin myös vastaajien arvioita omista ja toisten viestintätaidoista viestintään vaikuttavina tekijöinä. Viherä (1999) tarkastelee *taitoja* sekä teknisinä laitteen käyttötaitoina että tilanteen vaatimusten hallitsemisena. ”Vaikka viestintäverkkojen infrastruktuuri olisi miten hyvä tahansa, kansalaisten viestintävalmiudet eivät ole riittävät, elleivät he tiedä ja osaa käyttää viestintävälineitä” (Viherä 1999:189). Viestintävälineiden ja tapojen nopea lisääntyminen vaatii käyttäjältään uudenlaista osaamista. Nykypäivän työyhteisöissä tarvittavina viestintätaitoina voidaan Viherän (1999:57) ajatuksia mukaillen pitää kykyä verkottua, kykyä lobata, sekä taitoa käyttää yhteisön luomia koneistoja ja järjestelmiä kommunikointiin. Yhteisöllinen viestintä edellyttää, että kansalainen tietää, mistä löytää tietoa, missä hänellä on keskusteluyhteisöjä ja hän osaa viestintävälineitä käyttäen vaikuttaa, organisoida, tarttua tilaisuuteen ja ottaa muita mukaan toimintaan (Viherä 1999:205). Täysipainoinen osaaminen ja viestintäprosessiin osallistuminen on Viherän mukaan

- Taitoa teknisesti käyttää erilaisia viestintävälineitä ja valita kuhunkin tilanteeseen sopiva väline,
- Taitoa laatia oma viesti kulloisenkin viestintävälineen ja tavan mukaiseksi,
- Taitoa vastaanottaa sanoma ja tulkita lähettäjän merkityskoodi oikein,
- Taitoa osallistua viestinnällisiin vuorovaikutusprosesseihin,

- Taitoa arvioida viestin luotettavuutta
- Taitoa käyttää viestintävälineitä jokapäiväisen toiminnan sujumiseksi
- Kykyä ymmärtää viestejä

(Viherä 1999: 43)

Koska tarkastelun kohteena olevat viestinnän välineet ja muodot ovat tässä tutkimuksessa moninaisemmat kuin Viherällä, tulee viestintätaidotkin ymmärtää laajemmasta näkökulmasta. Viestintätaito (communication competence) on taitoa toimia hyvin toisten kanssa. ”Taitava” viestintä on tarpeellista ja ajankohtaista, selkeää, ymmärrettävää, johdonmukaista, asiantuntevaa, tehokasta ja sopivaa. (Spitzberg 1992:68.) Viestintätaidot sinänsä eivät tässä tutkimuksessa ole tutkimuksen kohteena. Käsite oli tutkimukseen operationaalistettu huonosti ja jäi hyvin abstraktille tasolle. Tämän vuoksi siihen ei ole tulosten analysoinnissa uhrattu paljoa huomiota.

Kolmas viestintävalmiuksien osa-alue liittymien ja viestintätaitojen lisäksi on Viherällä *motiivi tai tarve* viestimiselle. Työyhteisön jäsenten asennoituminen työyhteisön viestintään oli myös tässä tutkimuksessa nähty viestinnän edellytyksenä. Viherän motivaatioajattelu perustuu Turusen (1988) esittämille ihmisen perustarpeille. Ihmisen motivaation viestimiselle synnyttää jäsentymisen tarve, liittymisen tarve ja tekemisen tarve. Keskustelut ja tiedonhankinta tyydyttävät jäsentymisen tarpeen. Liittymisen tarve tyydytty, kun henkilö tuntee liittyneensä fyysiseen työympäristöönsä ja toisiin ihmisiin. Tekemisen tarve tyydytty, kun henkilö omaksuu oman perustehtävän yhteisössä. Työyhteisöissä henkilölle muodostuu tietty rooli, joka antaa tekemiselle puitteet. (Viherän 1999:46 mukaan Turunen 1988.)

3.2 Viestintäaktiivisuus ja viestintätyytyväisyys

Viestintäaktiivisuus ja viestintätyytyväisyys ovat toisiinsa kietoutuneita asioita. Viestintäaktiivisuuden on havaittu lisäävän tyytyväisyyttä viestintään. Toisaalta viestintämahdollisuuksiinsa ja viestintäaktiivisuuteensa tyytyväinen henkilö ei välttämättä ole muiden näkökulmasta kovinkaan aktiivinen viestijä. Mitä siis oikeastaan tarkoittavat viestintäaktiivisuus ja viestintätyytyväisyys? Seuraavassa uppoudutaan näiden termien hahmottamiseen ja määrittelyyn.

Henkilöstön osallistumista asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon on kehitetty pitkin 1900-lukua. Aluksi osallistumismahdollisuuksien lisäämisen taustalla olivat tuottavuuden kasvuun liittyvät toiveet. Työntekijöiden osallistumisessa tapahtui 1930-luvulla ensimmäinen edistysaskel, kun Joseph Scanlon antoi työntekijöilleen vastuuta työmenetelmien kehittämisessä. Toisen maailmansodan aikoihin työntekijät otettiin yhä tiiviimmin mukaan työn tehostamisen suunnitteluun ja toteuttamiseen. 70-luvulla osallistumisen lisäämisen taustalla oli tasa-arvon ajatukset. (Williams & Huber 1986:535-536). 1980-luvulta tälle vuosikymmenelle tausta-ajatuksena on ollut henkilöstön voimavarojen hyödyntäminen sekä henkilöstön motivaatiotason ja työssä viihtymisen lisääminen osallistumismahdollisuuksia lisäämällä. Ihmisten koulutustason nousu ja lisääntyneet odotukset omasta työympäristöstä ovat kasvattaneet myös monien työntekijöiden halua vaikuttaa johtajiinsa ja työympäristöönsä (Williams & Huber 1986:517). Osallistumismahdollisuuksien lisäämiseen ovat vaikuttaneet ne lukuisat tutkimukset, jotka ovat osoittaneet henkilöstön motivaatiotason, päätöksiin sitoutumisen, työhön osallistumisen ja tyytyväisyyden nousevan osallistumisen myötä. Tähän päivään osallistumisen muodot ovat kehittyneet niin muodollisten ja lakisääteisten kuin luovaa osallistumista (ks. esim. Viherä 1998:)hyödyntävien osallistumistapojen alueella.

Henkilön osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan henkilön mahdollisuutta osallistua tilanteisiin, joissa heidän työtään, työolosuhteitaan ja työympäristöään koskevia päätöksiä suunnitellaan ja valmistellaan. Osallistuminen on parhaimmillaan vuorovaikutusta, jossa henkilö saa ja antaa tietoa. (Työministeriö 1995:25.)

Osallistumisen tutkiminen on tuonut organisaatioviestinnän tutkimiseen ihmissuhde teorian näkökulman. Osallistumista koskevassa viestintä- ja käyttäytymistieteellisessä tutkimuksessa

keskeisenä kiinnostuksen kohteena on ollut osallistuva päätöksenteko (participative decision making). Käyttäytymistieteet toivat 1950-luvulla keskustelun alle osallistuvan johtamisen (participative management) (Vroom & Jago 1988:12). Monet tutkijat korostavat johtajan kykyä ja halua osallistaa alaisiaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Kreps (1990:87-88) käsittelee osallistuvaa johtamista (participative management approach). Vroom ja Jago (1988:33) käsittelevät teoksessaan osallistumista ja osallistumisen mahdollisuuksia. Johtajilla on suuri merkitys osallistumisen mahdollisuuksien luomisessa (1988:17). Johtajan arviot tilanteesta sekä siihen osallistuvista henkilöistä ohjaavat sitä, kuinka paljon päätöksen teossa annetaan vaikutusmahdollisuuksia muille. Osallistuvan johtamistavan käyttäminen on kuitenkin tilannesidonnaista. Taitava johtaja osaa ottaa huomioon aiheen, tilanteen, sekä ihmiset, jotka päätöksentekoon ovat osallistumassa (Vroom & Jago 1988:49). Vroom ja Jago (1988:52) puhuvat alaisten kypsyydestä (maturity) osallistuvien menetelmien käyttöön. Valitun toimintamenetelmän ohjaaminen ja siihen osallistuminen vaatii taitoja käyttää valittuun menetelmään sopivia osallistumistapoja (Vroom & Jago 1988:37).

Ihmisen käyttäytyminen voidaan luokitella joko aktiiviseksi tai passiiviseksi (Littlejohn 1999:48). Viestinnän edellytykset ovat luomassa henkilöiden toimintatapoja työorganisaation sisäisessä viestinnässä. Ne luovat osaltaan mahdollisuuden osallistua viestintään joko aktiivisesti tai passiivisesti. Viestinnän mahdollistavat välineet ja foorumit ovat ehkä tärkein viestintäaktiivisuuteen vaikuttava tekijä. Suuri vaikutus viestintäaktiivisuuteen on myös viestintäsuhteilla ja kontakteilla, joita organisaation jäsenellä on. Tarkoituksenmukaista viestintää edesauttaa myös monet muut viestinnän edellytykset, kuten riittävä aika tarvittavalle viestinnälle, sekä viestinnän kannalta järkevä organisaatorakenne

Pelkkä järjestelmien ja välineellisten viestintämahdollisuuksien luominen ei riitä saamaan työorganisaation yksilöitä aktiivisiksi viestintään osallistujiksi. Viherä mainitsee esimerkin ihmisestä, joka istuu verkkoon yhdistetyn työaseman vieressä, ja jolla on taito ottaa yhteys kehen tahansa, mutta ei minkäänlaista motiivia osallistua mielipiteillään, toiminnallaan tai muilla panoksilla yhteisten asioiden hoitoon. Liittymät sekä taito käyttää näitä liittymiä luovat mahdollisuuden aktiiviseen viestintään. Viestintäaktiivisuuden määrää lopulta yksilön halu, motivaatio ja tarve osallistua viestintään. (Viherä 1999:22). Samaa korostaa työministeriö psykososiaalista työympäristöä käsitellessään. Vaikka osallistumisjärjestelmät olisivat muodollisesti kunnossa, niistä ei automaattisesti seuraa hyviä vaikutusmahdollisuuksia.

Vaikutusmahdollisuudet ovat sidoksissa henkilöihin ja heidän halukkuuteensa jakaa ja välittää tietoa. (Työministeriö 1995:22.)

Työorganisaation jäsenen viestintäaktiivisuuteen ja erilaisiin viestinnän osallistumismuotoihin vaikuttaa voimakkaasti yhteisössä vallitsevat normit viestintään osallistumisesta. Normit vaikuttavat ihmisiin ja säätelevät heidän toimintaansa. Organisaatioviestinnässä on kiinnitetty huomiota muun muassa osallistumisprosessin vaikutuksiin asenteiden synnyssä. Näin ovat tehneet mm. Monge ja Miller, jotka toteavat (1988:221) osallistumisen vaikuttavan muutosvastarintaa alentavasti, työtyytyväisyyttä, työhön osallistumista ja organisaatioon sitoutumista lisäävästi (Hjelt-Putilin 1991:28). Osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon ovat sitä tärkeämpiä henkilölle, mitä pitempään tämä on ollut organisaatiossa (Guzley 1992: 386).

Viestintäaktiivisuutta käsiteltäessä on myös syytä ottaa huomioon puheviestintätaidot viestintään osallistumisen määrittäjänä. Esimerkiksi viestintäarkuus, tässä tapauksessa esimerkiksi passiivisuus viestinnässä voi johtua viestintätaitojen puutteesta (Sallinen-Kuparinen 1986:233). Tällöin asennoituminen viestintätilanteisiin voi olla kielteistä ja johtaa viestinnän välttelyyn (Hjelt-Putilin 1991:31).

Tutkimuksessa selvitetään henkilöiden **viestintäaktiivisuutta**. Sitä kuvaa konkreettisen ryhmiin osallistumisen lisäksi henkilön aktiivisuus hakea ja antaa tietoa, osallistua keskusteluun, antaa ja hakea palautetta sekä osallistaa muita keskusteluun ja ryhmiin. Åberg on tutkinut aktiivista tiedon hakemista organisaatioissa. Tarkastelu keskittyy viestien hakemisen rakenteen selvittämiseen valittuja tietolähteitä eli viestinnän välineitä ja foorumeja tarkastelemalla. (Åberg 1986:21-22.)

Viestintäaktiivisuutta tarkasteltaessa on syytä pohtia kuitenkin myös osallistumisen tarkoituksenmukaisuutta. Kuinka teknisesti edistykselliselle tasolle ja aktiivisen osallistumisen tasolle on tarkoituksenmukaista päästä?

Työtyytyväisyys suomalaisissa organisaatioissa havaittiin 90-luvun alun tutkimuksissa suhteellisen korkeaksi; yli 80 prosenttia työyhteisöjen jäsenistä on työhönsä tyytyväisiä. Sisäiseen viestintään tyytyväisiä sen sijaan oli vain noin puolet. (Uimonen 1993.)

Viestintätyytyväisyys on mikrotason käsite, joka ilmaisee yksilön tunnepitoista suhtautumista organisaatiossa tapahtuvaa viestintää kohtaan. Viestintätyytyväisyys antaa itse-arvioon pohjautuvan kuvan sisäisistä, viestintään kohdistuvista tuntemuksista. (Pace & Faules 1994:112.) Viestintätyytyväisyys liittyy myös eroihin yksilön toiveissa ja todellisuudessa organisaatioviestinnän suhteen (Pace & Faules 1994:113).

Viestintätyytyväisyys on käsitteenä hyvin läheinen viestintäilmasto-käsitteen kanssa. Kulttuuri määriteltiin organisaatiossa vallitsevien pysyvien arvojen, normien, uskomusten ja rakenteiden järjestelmäksi, ja ilmasto annetulla hetkellä vallitsevaksi arvioksi näistä edellä mainituista kulttuurin elementeistä (Falcione & Kaplan 1984:301). Ilmasto määriteltiin myös organisaatioon ominaisuuksista koostuvaksi tilaksi, organisaation luonteenpiirteiden ja sen henkilöiden odotusten yhteistulokseksi, sekä yksilöiden oletuksiksi ja kokemuksiksi organisaatiosta. (ks. luku 2.2). Viestintätyytyväisyyden arviot kohdentuvat samoihin tekijöihin. Kun arviot viestinnän arvoista, normeista, uskomuksista ja rakenteista ovat huonot, ovat vastaajat tyytymättömiä vallitseviin viestintäkäytäntöihin.

Guzley (1992:385) on artikkelissaan organisaatioilmastosta ja viestintäilmastosta nostanut esille erilaisia määritelmiä viestintäilmaston osatekijöistä. Viestintäilmaston kokemiseen ja siis myös viestintätyytyväisyyteen vaikuttaa esimies-alaisviestintä, informaation laatu, johtajan viestinnän avoimuus / suoruus, mahdollisuudet ylöspäin suuntautuvaan viestintään, sekä informaation luotettavuus.

Mitä hyötyä työorganisaatiolle sitten olisi korkeasta viestintätyytyväisyyden tasosta? Kohonneen tuottavuuden ja tehokkuuden sekä tyytyväisyyden välinen suoranaisten yhteys on tutkimusten mukaan hatara (Vroom & Jago 1988:19). Viestinnän ja viestintätyytyväisyyden on sen sijaan havaittu vaikuttavan henkilön organisaatioon sitoutumiseen (Guzley 1992:384). Näkisinkin viestintätyytyväisyyden hyödyn organisaatioille pidempänä ketjuna: Viestintään sekä suunnitelmien ja päätösten tekoon osallistuminen koetaan yksilötasolla yleensä myönteisesti, ja osallistumismahdollisuudet lisäävät henkilön tyytyväisyyttä viestintään. Toimintojen moninaistuessa yksilöille kertyy usein tietoa, joka voi hyödyttää myös organisaatiota, ja jota ei esimerkiksi johtoportaalle kerry. Osallistumista lisäämällä voidaan sekä vaikuttaa yksilön viestintätyytyväisyyteen että hyödyttää organisaatiota.

Viestintäaktiivisuutta ja viestintäytyvyäisyyttä käsiteltäessä, kohdeorganisaatiota tarkastellaan myös sosiologisena instituutiona, jossa henkilön asema sosiaalisessa rakenteessa vaikuttaa tämän toimintaan ja asenteisiin. Henkilön rooli ja asema työorganisaatiossa vaikuttaa tämän viestinnän edellytyksiin. Työyhteisön jäsenillä on myös erilaisia käsityksiä ja odotuksia omasta ja toisten osallistumisesta viestintään. Voitaisiin puhua jopa asenteesta toivottua ja odotettua viestintätapaa kohtaan. Asenteet ovat opittuja, emotionaalisesti syntyneitä taipumuksia reagoida johdonmukaisella tavalla, suopeasti tai epäsuopeasti, henkilöitä, kohteita, tilanteita tai ajatuksia kohtaan (Hjelt-Putilinin 1991:26 mukaan Klausmeier & Ripple 1971).

Henkilön asema organisaatiossa vaikuttaa ulkoisesti ja sisäisesti henkilön viestintäasenteisiin ja viestintäkäyttäytymiseen. Henkilön sijainti organisaatiohierarkiassa luo tekniset mahdollisuudet viestintään osallistumiselle. Se myös asettaa ulkoiset odotukset hänen roolistaan viestinnässä. Pace ja Faules (1994) puhuvat aseman mukaisesta viestinnästä (positional communication). Ilmiö liittyy muodolliseen organisaatioon. Muodollisessa organisaatiossa tietyn aseman tai paikan saavuttaneilta odotetaan aseman mukaista viestintää. (Pace & Faules 1994:31.) Eri hierarkiatasolla työskentelevillä on usein myös erilaiset viestinnän välineelliset edellytykset, ja asema organisaatiohierarkiassa vaikuttaa usein viestintäsuhteisiin, joita henkilöllä on käytössään. Esimerkiksi yleensä kaikilla suorittavan työn tekijöillä ei isommissa työorganisaatioissa ole sähköpostiyhteyttä. Henkilön sijainti organisaatiohierarkiassa vaikuttaa myös tämän omiin odotuksiin viestinnän edellytyksistä ja omasta viestintäkäyttäytymisestä.

Organisaatiohierarkian vaikutuksesta viestintään on olemassa useita eri teorioita. Huomaamattoman kontrollin teorian (unobtrusive control theory, UCT) mukaan organisaatio käyttää valtaa työntekijöihinsä nähden samastamalla kaikki yhdenmukaisiin päätöksenteon muotoihin, politiikkaan ja menettelytapoihin (Cragan & Shields 1998:250). Kontrollin vaikutusta työntekijöiden viestintäkäyttäytymiseen ovat pohtineet myös Tompkins ja Chaney (1983). Tompkins ja Chaney kuvaavat huomaamattoman kontrollin lisäksi byrokraattista kontrollia, joka ohjaa työntekijöiden viestintäkäyttäytymistä organisaation rakenteen ja sosiaalisten suhteiden pohjalta. Organisaatio käyttää sosiaalista hierarkiaa saadakseen työntekijät käyttäytymään haluamallaan tavalla. (Infanten, Rancerin ja Womackin 1997:334 mukaan Tompkins & Chaney 1983.)

Nikkilä (1986:8) puhuu byrokraattisissa organisaatioissa tapahtuvasta työntekijöiden resurssien tuhlauksesta. Hänen mukaansa byrokraattista organisaatiokulttuuria muokkaavat auktoriteetti- ja statussuhteet määräävät yksilön ja myös yksikköjen toimintaa. Tästä johtuen yksilö helposti pitäytyy määrätyllä työsaralla ja alkaa vähitellen torjua rooliinsa välittömästi liittymätöntä tietoa. (Nikkilä 1986:8.) Myös Viherä mainitsee roolit työorganisaation jäsenen käyttäytymistä ohjaavana tekijänä. Hänen mukaansa yhteisö tuottaa yksilölle roolin, joka sitten antaa puitteet tekemiselle. (Viherä 1999:46.)

Tässä työssä ei pureuduta yksilön työorganisaatioon sosiaalistumisen prosessiin, tai siihen miten yksilö omaksuu työorganisaation odotusten mukaisia käyttäytymismalleja. Pohdinnan kohteena sen sijaan on se, miten vallitsevat rakenteet ja säännöt vaikuttivat yksilön toiveisiin ja toimintaan viestinnän suhteen tutkimushetkellä.

3.3 Sisäisen viestinnän tarkastelun tasot

Sisäinen viestintä on viestintää organisaation jäsenten välillä (Kreps 1990:20). Käsillä olevan tutkimuksen kohde on rajattu käsittämään vain kohdeorganisaation sisäistä, jäsenten välistä viestintää. Koska sisäisen viestinnän kenttä on hyvin laaja ja moninainen, on tähän tutkimukseen haluttu eritellä kapeampia osa-alueita, joissa viestintää tarkastellaan. Viestinnän ilmiöiden tarkasteleminen eri konteksteissa tuo myös lisäarvoa kehittämistoimintaa ajatellen, kun kehittämistoimenpiteet on helpompi kohdentaa jollekin tietylle osa-alueelle. Organisaation sisäistä viestintää on tutkimuksissa tarkasteltu ja jaoteltu monilla tavoilla. Viestintäytyytyväisyyttä, viestintäaktiivisuutta ja viestinnän edellytyksiä tarkastellaan tässä tutkimuksessa eri viestinnän osa-alueilla. Sisäisen viestinnän tarkastelun kontekstina on myös organisaatiokulttuurin eri tasot.

3.3.1 Viestinnän osa-alueet

Tässä tutkimuksessa käytetty viestinnän osa-alueiden jaottelu perustuu määritelmiin viestinnän funktioista sekä viestinnän konteksteista. Sisäisen viestinnän konteksteina tarkastellaan viestinnän eri osa-alueita. Tämä jaottelu pohjautuu viestinnän funktio –ajatteluun.

Viestintä on aina sidottu siihen kontekstiinsa, jossa se tapahtuu. Konteksti voi olla se aika ja tila, joka ympäröi inhimillisen viestintätilanteen (Kreps 1990:26). Åbergin (1986) luokittelu viestien sisällöstä lähentelee viestinnän funktio-ajatusta. Hänen mukaansa viestit koskevat joko henkilön omaa työtä, omaa työyksikköä, omaa toimialaa, toista toimialaa, koko organisaatiota tai sitten henkilökohtaisen kiinnostuksen kohteita, kuten henkilöstölle luotuja etuja, koulutusta tai harrastuksia. (Åberg 1986:100-102.) Farace, Monge ja Russel (1977) tarkastelevat organisaatioviestintää sen tarkoituksen mukaan. He määrittelevät organisaatioviestinnän tarkoitukseksi 1) tuotannon mahdollistamisen, 2) innovaatioiden mahdollistamisen ja 3) jatkuvuuden mahdollistamisen interpersonaalisten suhteiden avulla. (Infante, Rancer & Womack 1990:350.) Faracen, Mongen ja Russelin viestinnän funktioiden jaottelun pohjalta on tähän tutkimukseen eroteltu neljä viestinnän osa-aluetta, joissa viestintää edellä mainittujen funktioiden saavuttamiseksi tapahtuu. Työyhteisön jäsenten viestintä eri tilanteissa liittyy joko päivittäisiin työrutiineihin, koulutukseen ja kehittämiseen, yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin tai pitää yllä yksilöiden välisiä sosiaalisia suhteita. Kyselylomakkeeseen ne nimettiin seuraavasti:

- 1) Viestintä päivittäisten työtehtävien hoitamiseksi
- 2) Viestintä toiminnan ja henkilöstön kehittämiseksi
- 3) Viestintä yhteisistä arvoista ja tavoitteista
- 4) Viestintä muuhun epävirallisempaan kanssakäymiseen liittyen

Frank ja Brownell kiteyttävät organisaatioviestinnän olevan viestintäprosessi, jonka avulla pyritään toteuttamaan organisaation tavoitteita ja selviämään päivittäisistä toimista (Frank & Brownell 1989:6). Viestintä päivittäisten tehtäväkuvaan kuuluvien työtehtävien hoitamiseksi pyrkii nimenomaan tämän tavoitteen saavuttamiseen.

Jotta organisaatio voi kehittyä ja säilyä ympäristön muutosvauhdissa, sen on jatkuvasti pyrittävä kehittämään toimintaansa. Viestintä toiminnan ja henkilöstön kehittämiseksi liittyy läheisesti sekä päivittäisten työtehtävien hoitamisen alueelle että arvojen ja tavoitteiden viestimisen alueelle.

Viestintä arvoista ja tavoitteista on työyhteisön jäsenille tärkeää. Tutkijat ovat muun muassa väittäneet, ettei henkilöstö voi olla vastuussa kokonaisuuden kannalta tehottomasta työstään eikä sen ole mahdollista korjata tilannetta, jos tavoitteet ovat organisaatiossa epäselvät, ja jos palaute tavoitteiden saavuttamisesta puuttuu. Selkeiden tavoitteiden ja myös toimintaa ohjaavien arvojen välittyminen jokaiselle organisaation jäsenelle on siis mittava haaste organisaatiolle. (Kivimäki, Liimatainen & Liemola 1994:320.) Tämä on ensiarvoisen tärkeää varsinkin tilanteessa, jossa jonkin toiminnan osa-alueen kehittäminen on tavoitteena, kuten kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksessa käytetty viestinnän neljäs konteksti, *muu kanssakäyminen työyhteisön jäsenten kanssa* saa sisältönsä organisaatiokulttuuritutkimuksen alueelta. Muun muassa Hofsteden (1998) sekä Blaken ja Moutonin (1964) mukaan organisaatiokulttuuri on joko työntekijäorientoitunut tai työorientoitunut. Työntekijäorientoitunut organisaatio ottaa huomioon myös työntekijöidensä henkilökohtaisen hyvinvoinnin. Tutkimuksissa työntekijäorientoitumisen on todettu vaikuttavan viestintätyytyväisyyttä lisäävästi. Hofsteden organisaatiokulttuurien piirre-jaottelun neljäs ulottuvuus *avoin – suljettu systeemi* liittyy myös olennaisesti tämän tutkimuksen viestinnän kontekstiin *muu kanssakäyminen yrityksen työntekijöiden kanssa*. Mitä avoimempi systeemi on, sitä helpommin uusi työntekijä kotiutuu uuteen työorganisaatioonsa. (Hofstede 1998:3-4.)

3.3.2 Organisaatiokulttuurista osakulttuureihin – viestinnän organisaatiotaso ja paikallistaso

Kulttuurinäkökulma on kiinnostava tämän tutkimuksen kannalta siinä mielessä, että tulosten analysoinnissa ollaan pyritty suuntaamaan huomiota koko organisaatiota koskevien analyysien lisäksi myös kohdeorganisaation osa-kulttuurien viestinnän ilmiöihin. Organisaatioissa voidaan havaita sekä organisaatiotason kulttuuri että useita erilaisia organisaatioissa toimivien

yksilöiden muodostamia osa-kulttuureja. Osa-kulttuurien perustana voi olla esimerkiksi organisaatiossa olevat toiminnot, ammattiryhmät, ikäryhmät tai samanlainen sijainti organisaatiohierarkiassa. (Kreps 1990:126.) Falcione ja Kaplan (1984) puhuvat organisaation osa-kulttuureista (subgroups). Osa-kulttuureista he mainitsevat organisaation toimintojen ja rakenteen mukaan muodostuneet ryhmittymät. (Falcione & Kaplan 1984:301.)

Organisaatiot ovat eriytyneet siten, että osastot ja yksiköt ovat erikoistuneet vastaamaan niille tarkoitetuista tehtävistä. Myös Lawrence ja Lorsch (1967) ovat määritelleet eriytymisen (differentiation) organisaatiosysteemin jakautumiseen ala-systeemeiksi (subsystems). Organisaatioissa tämä eriytyminen tapahtuu sekä vertikaalisesti, mikä ilmenee organisaatiohierarkiana, että horisontaalisesti, mikä puolestaan ilmenee organisaation jakautumisena tehtävien mukaan toimialoihin ja osastoihin. (Åberg 1986:26.) Mitä eriytyneemmäksi organisaatio tulee, sitä tärkeämmäksi erityisesti vertikaalinen viestintä muodostuu (Åberg 1986:29).

Littlejohn (1999) käsittelee ryhmien muodostumisen ilmiötä. Ihminen toimii yhteisöissä yleensä jossain tietyssä sosiaalisessa tilassa (social space). Toimiminen yhteisössä edellyttää yleensä kiinteämpää toimimista tiettyjen ihmisten kanssa. Tämä saa aikaan ryhmien muodostumisen. Toimiessaan yhdessä riittävän pitkään näille alaryhmittymille tai osa-kulttuureille muodostuu oma kulttuurinsa. (Littlejohn 1999:55.)

Tässä tutkimuksessa viestintää tarkastellaan organisaatiotasolla ja paikallistasolla. Kontion (1997) tutkimuksessa seurakuntaorganisaation viestinnästä yhdeksi tarkastelutasoksi on otettu viestinnän organisaatiotaso. Kontio määrittelee organisaation tason tarkastelunäkökulman koko yhteisön viestinnän käytäntöjen kuvaajaksi. (Kontio 1997:61.) Myös tässä tutkimuksessa organisaatiotason viestinnän ilmiöitä selvitettäessä ollaan kiinnostuneita vastanneiden arvioista koko yhteisön viestintäkäytännöistä tietyissä yhteyksissä. Viestinnän ryhmätason viestintää Kontio tarkastelee toistuvaisuusteisten ryhmien viestintäkäytäntöjä, kertaluonteisten ryhmien viestintäkäytäntöjä, sekä eri työyksiköiden viestintäkäytäntöjä selvittämällä. (Kontio 1997:61.) Käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan viestintää organisaatiotason lisäksi paikallistasolla. Viestinnän paikallistaso on kyselylomakkeessa määritelty käsittämään oman osaston ja lähimmän työpiirin viestintää. Tarkastelutapa on nimenomaan viestintäilmastonäkökulma. Arvioita paikallistason viestinnästä verrataan arvioihin

organisaatiotason viestinnästä. Organisaatiotasolla ja paikallistasolla toimivien toistuvaisluonteisten ja kertaluonteisten ryhmien viestintää selvitetään kyselylomakkeessa erikseen. Tutkimuksessa viestinnän edellytyksiä tarkastellaan pääasiassa yhteisöllisellä tasolla. Työyhteisön interpersonaaliset suhteet on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Organisaatioilmasto voi olla hyvinkin erilainen organisaation eri osa-kulttuureissa. (Falcione & Kaplan 1984:301.) Tutkiessaan pohjoismaisia työyhteisöjä, Hofstede havaitsi suuria eroja toisaalta organisaation suhtautumisessa eri osa-kulttuurien työntekijöihin ja toisaalta eri osa-kulttuurien työntekijöiden suhtautumisessa organisaatioon ja työhönsä (Hofstede 1998:3). Hän huomasi myös osa-kulttuurien erojen aiheuttavan konflikteja organisaatioissa, minkä takia johdon on erittäin tärkeää tiedostaa eri osa-kulttuurien erot johtamassaan organisaatiossa (Hofstede 1998:11). Systeemitteoria puolestaan painottaa organisaation ja ympäristön yhteensopivuutta, organisaation osa-kulttuurien keskinäistä yhteensopivuutta, sekä organisaation osa-kulttuurien yhteensopivuutta koko organisaatioon (Grunig, Grunig & Ehling 1992 :70).

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa selvitetään kohdeorganisaation Lahden tehtaiden ja pääkonttorin henkilöstön näkemyksiä omista viestinnän edellytyksistä, viestintään osallistumisesta ja viestinnän kehittämisestä. Saatujen vastausten frekvenssejä tarkastellaan koko havaintojoukon lisäksi toimialoittain, sekä työtehtäväryhmittäin. Viestinnän edellytyksiä, viestintään osallistumista ja viestinnän kehittämistä tarkastellaan myös eri viestinnän osa-alueilla. Näiden osalta tehdään myös vertailuja. Paikallistasoa ja organisaatiotasoa koskevia vertailuja tehdään viestintään osallistumista ja yleistä viestintätyytyväisyyttä koskevissa kysymyksissä. Tutkimuksen yhtenä funktiona on myös selvittää henkilöstöltä nousevia konkreettisia mielipiteitä viestinnän kehittämisestä, sekä mielipiteitä tärkeimmistä viestinnän kehittämisen kohteista tulevaisuudessa.

Edellä mainitut kolme asiakokonaisuutta (viestintään osallistuminen, viestinnän edellytykset ja viestinnän kehittyminen) muodostavat myös tutkimuskysymysten rungon. Tutkimuskysymykset alakohtineen ovat:

1. Kuinka tyytyväistä viestintään ja viestinnän edellytyksiin Kohdeorganisaation Lahden tehtaiden ja pääkonttorin henkilöstö on?

Viestintätyytyväisyyttä yleisenä ilmiönä tarkastellaan viestinnän paikallis- ja organisaatiotasolla sekä viestinnän osa-alueilla. Viestinnän edellytyksinä nähdään käytettävissä olevat viestintäsuhteet, viestinnän välineet ja foorumit, sekä puitteet edellytysten hyödyntämiselle. Näistä puitteista käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä *muut viestinnän edellytykset*. Viestinnän edellytyksistä muodostuvat seuraavat alakysymykset:

- b) Miten olemassa olevat viestintäsuhteet vastaavat ihmisten tarpeisiin ja toiveisiin
- c) Miten käytettävissä olevat viestintävälineet ja foorumit vastaavat ihmisten tarpeisiin ja toiveisiin
- d) Miten muut viestinnälle luodut edellytykset vastaavat ihmisten tarpeisiin ja toiveisiin

Viestinnän edellytyksistä viestintäsuhteita sekä viestinnän välineitä ja foorumeja tarkastellaan eri viestinnän osa-alueilla.

2. Miten kohdeorganisaation Lahden tehtaiden ja pääkonttorin henkilöstö mielestään osallistuu viestintään?

Viestintään osallistumista mitataan kysymyksillä, joissa pyydetään arvioita omasta viestintäaktiivisuudesta eri tilanteissa, sekä kysymyksillä, joissa vastaajat antavat arvioita omasta osallistumisesta suunnitelmia ja päätöksiä tekevien ryhmien toimintaan. Viestintään osallistumista tarkastellaan viestinnän paikallistasolla ja organisaatiotasolla sekä viestinnän osa-alueilla.

3. Miten kohdeorganisaation sisäinen viestintä on kehittynyt ja mitkä ovat tärkeimmät viestinnän kehittämiskohteet tulevaisuudessa?

Tarkastelun kohteena on viestinnän edellytysten kehittyminen viimeksi kuluneen vuoden aikana. Konkreettisilla kehittämissuunnitelmilla pyritään täsmentämään kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen antamia tuloksia.

4.2 Tutkimuksen toteutus

4.2.1 Kyselytutkimus

Viestinnän tutkimuksissa on käytetty runsaasti survey-menetelmää (Frey & Kumpp. 1991:179-202). Saadun aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään asioita (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997:130). Aineiston keruun menetelminä ovat tavallisimmin kyselyt tai strukturoidut haastattelut (Frey & kumpp. 1991:189). Kyselymenetelmän etuna on se, että sillä saadaan tutkittua suuriakin joukkoja suhteellisen vaivattomasti, ja yleistysten tekeminen on mahdollista (Frey & Kumpp. 1991:179). Kyselyitä

on myös yleensä helppoa mukauttaa toisenlaiselle kohderyhmälle toisenlaiseen ympäristöön sopivaksi (Street 1992:140). Tässä tutkimuksessa on aineiston keräämiseksi on käytetty kyselylomaketta. Vaikka valittu aineistonkeruumenetelmä sekä tutkimuksen tavoite muistuttavat survey-menetelmää, ei tämän tutkimuksen kohdalla voida puhua puhtaasti survey-menetelmästä. Tutkimuksen otos on suhteellisen pieni (171 henkilöä), eikä saaduilla tuloksilla pyritä laajoihin yleistyksiin.

Kyselytutkimus perustuu yleensä ihmisten itse-arvioon (self-report). Itse-arvioon perustuviin tutkimustuloksiin ei tutkijan tule luottaa sokeasti. Varsinkin käyttäytymistä selvitettäessä tulee muistaa kriittinen tulosten analysointi. Yhteys itse-arvion ja todellisen käyttäytymisen välillä on usein pieni, tai jos arviointi vastaa todellisuutta se koskee usein hyvin kapeaa viestinnän sektoria, kuten esimerkiksi sitä kuinka kovaa tai hiljaa vastaaja arvioi puhuvansa. (Street 1988:141.) Reflektiota vaativat ja omia asenteita mittaavat kysymykset saattavat johtaa henkilön antamaan totuudesta poikkeavia vastauksia. Asian oikeaa laitaa ei ehkä muista tai havaitse, tai henkilö saattaa vastata kuten olettaa olevan toivottavaa vastata (Street 1988:140). Esimerkiksi tutkimukseen osallistuvien todellisen käyttäytymisen tutkiminen jollain menetelmällä yhdistettynä itse-arvioon tuottaisi hyvän tuloksen (Street 1988:141.)

Itse-arvio riippuu ihmisten halusta ja kyvystä vastata kysymyksiin. Myös kysymysten laatu, esimerkiksi arkaluontoisuus tai ymmärrettävyys vaikuttaa vastaamiseen. Vastaajien koulutustasolla on hyvin todennäköisesti vaikutusta molempiin edellä mainittuihin tekijöihin. Haastattelu lisämenetelmänä antaa tutkijalle mahdollisuuden korjata tilannetta. Jos tutkimukseen osallistuja ei esimerkiksi ymmärrä kysymyksiä tai vastaa niihin väärin, on tutkijalla mahdollisuus muotoilla kysymyksensä uudelleen. (Frey & Kumpp. 1991:97.) Postikyselylomaketta käytettäessä tätä mahdollisuutta ei ole. Riippumatta siitä, ovatko työntekijöiden tulkinnat työstään objektiivisesti "oikeita", he kuitenkin perustavat omat ratkaisunsa näille tulkinnoille, Ihminen myös asettaa omat tavoitteensa ja toimii oman tulkintansa pohjalta. (Työterveyslaitos 1994:41.) Kun käytetään kysely-menetelmää, vastauskohteena ovat henkilöiden uskomukset, asenteet ja käyttäytyminen (Frey & kumpp. 1991:179). Menetelmä perustuu henkilöiden subjektiivisiin näkemyksiin asioiden tilasta. Subjektiivisiin kokemuksiin pohjautuvia kartoituksia koskevassa kritiikissä ollaan törmätty jopa tulosten vähättelyyn tulosten subjektiivisuuden ja emotionaalisuuden takia (ks. Hjelt-Putilin 1991:125). Subjektiivisuuden problematiikasta johtuen tämän tutkimuksen tavoitteeksi

määriteltiin nimenomaan henkilöiden omien, viestintätyytyväisyyttä ja viestintäaktiivisuutta koskevien näkemysten selvittäminen.

Tässä tutkimuksessa kysymykset kohdistuvat pääasiassa henkilöiden tyytyväisyyteen viestinnän edellytyksiin eri työorganisaation viestintätilanteissa, sekä arvioihin omasta viestintäkäyttäytymisestä. Tutkimukseen vastanneet ovat arvioineet nimenomaan omakohtaista kokemusta viestinnän edellytyksistä ja omasta viestintäaktiivisuudestaan. Vastaajien tyytyväisyyttä viestintään mitataan työyhteisön tarjoamiin viestintämahdollisuuksiin, sekä omiin ja toisten viestintätaitoihin ja viestintäasenteisiin keskittyvillä kysymyksillä. Viestintäaktiivisuutta tarkastellaan osallistumiseen liittyvillä kysymyksillä.

Frey ja kumppanit (1991) luokittelevat arvioivia viestintätutkimuksia. Tämä tutkimus voidaan luokitella tarveanalyysiksi (*need analysis*), jolla kohteena oleva joukko identifioi olemassa olevia ongelmia ja tarpeita kohdeorganisaation sisäisessä. Tutkimuksella pyritään myös löytämään mahdollisia ratkaisuja esille nouseviin tarpeisiin ja toiveisiin. Näin ollen käsillä olevaa tutkimusta voidaan pitää myös tutkimuksena, jossa organisaation jäsenet arvioivat organisaatiossa ilmeneviä mahdollisuuksia ja rajoituksia, ja jonka tuloksia voidaan käyttää hyödyksi kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa. Tällaisesta tutkimustyyppistä Frey ja kumppanit käyttävät nimitystä *organizational feedback survey and audit*. (Frey, Botan, Friedman & Kreps 1991:183-184.)

4.2.2 Kyselylomakkeen esittely

Tiedon keräämiseksi käytettiin kyselylomaketta (liite 1). Kyselylomakkeeseen aineistonkeruumenetelmänä päädyttiin parhaana vaihtoehtona mahdollisimman laajan osallistumisen saavuttamiseksi. Tutkittavien haluttiin edustavan kattavasti koko tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa. Kvantitatiivisen, kyselylomakkeella kerättävän aineiston analyysi katsottiin käsillä olevan työn kaltaisen tutkimuksen vaatimusten kannalta sopivan työteliääksi. Tällaisella tutkimusmenetelmällä saatavien tulosten voitiin myös ennalta arvioida antavan kattavan kuvan perusjoukosta.

Kyselylomake oli kohtalaisen laaja ollessaan 12-sivuinen. Kysymyksiä tai kysymyssarjoja oli yhteensä 22. Lomake koostui pääosin strukturoiduista, erilaisista määrällistä tietoa tuovista monivalintakysymyksistä ja –kysymyssarjoista, jotka antavat tietoa tyytyväisyydestä viestintään. Tulosten analyysistä määrällinen aines muodostaa pääosan. Laadullisella aineksella on pyritty tarkentamaan määrällisen analyysin antamia vastauksia, koska pelkkä tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden osoittaminen ei vielä anna kovin selkeitä eväitä kehittämistyölle. Kyselylomakkeessa ollaan avoimin jatkokysymyksiin ja avoimin kysymyksiin pyritty selvittämään, millaisiin konkreettisiin asioihin viestinnän kehittämiseksi olisi puututtava. Avoimia jatkokysymyksiä on liitetty kysymyksiin 10, 11, 15 ja 17. Kysymysten 18 ja 19 perään on jätetty tila mahdollisille kommentteille. Kysymykset 1, 20, 21 ja 22 ovat puhtaasti avoimia kysymyksiä. Nämä osat toivat tutkimukseen myös laadullista ainesta. Lisäksi lomakkeella selvitettiin vastaajien taustatietoja.

Kvantitatiivissa välimatka-asteikollisissa kysymyksissä on käytetty kysymyksiä 15 ja 17 lukuun ottamatta viisiportaista likert-asteikkoa, joissa asteikon ääripäät on nimetty semanttisella differentiaalilla. Kohdissa 15 ja 17 asteikko on kolmiportainen. Kaikissa välimatka-asteikollisissa kysymyksissä pienimmät arvot 1 ja 2 kuvaavat negatiivisia asioita, (asian puuttumista, vähyyttä, passiivisuutta tai huonoutta), ja arvot 4 ja 5 positiivisia arvoja (asian riittävyttä, hyvyyttä, aktiivisuutta tai paljoutta)

Lomakkeen aluksi kyselyyn vastanneilta selvitettiin taustatietoja. Taustamuuttujista selvitettiin vastaajien ikä, sukupuoli, toimiala jolla työskentelee, osasto jolla työskentelee, henkilöryhmä, organisaatiohierarkian mukainen asema työtehtävän avulla, työskentelyvuodet kohdeorganisaatiossa, sekä työskentelyvuodet sen hetkisessä työtehtävässä. Vastaajien ikää, työskentelyvuosia kohdeorganisaatiossa, sekä työskentelyvuosia sen hetkisessä tehtävässä tarkasteltiin kutakin kolmessa ryhmässä. Vastaajien ikä-vaihtoehdot olivat 18-25 vuotta, 25-50 vuotta sekä yli 50 vuotta. Työskentelyvuosia koskeva aikajaottelu oli: alle 1 vuotta, 1-5 vuotta ja yli 5 vuotta.

Ennen varsinaisen strukturoidun kyselyn alkamista haluttiin vastaajilta arvio kohdeorganisaation sisäisestä viestinnästä ”puhtaalta pöydältä”. Taustamuuttujia selvittävän sivun alareunassa on ensimmäinen avoin kysymys, jossa vastaajia pyydetään kuvailemaan kohdeorganisaation sisäistä viestintää omasta näkökulmastaan muutamalla lauseella.

Kyselylomake alkaa yleistä viestintätyytyväisyyttä kartoittavalla osalla. Tyytyväisyyttä viestintään selvitetään paikallistasolla ja organisaatiotasolla, sekä eri viestinnän osa-alueilla (kysymykset 1 ja 2). Kysymyksessä kolme pyritään viestintätyytyväisyyttä tarkentamaan selvittämällä vastaajien mahdollisuuksia lähettää ja saada tarpeellisia viestejä eri viestinnän osa-alueilla.

Seuraava osa lomakkeesta pyrkii selvittämään vastaajien osallistumista viestintään ja erilaisiin yhteistyöryhmiin. Kysymyssarja 4 selvittää vastaajien aktiivisuutta tiedon hakemisessa ja antamisessa, arvioiden hakemisessa ja antamisessa, sekä keskusteluun osallistumisessa ja osallistamisessa. Viestintäaktiivisuutta ja osallistumista selvitetään myös paikallistasolla ja organisaatiotasolla (kysymys 5). Kysymykset 6-13 selvittävät vastaajien näkemyksiä osallistumismahdollisuuksistaan sekä osallistumisesta erilaisiin keskustelu-, suunnittelu- ja päätöksentekoryhmien toimintaan.

Seuraavalta lomakkeen osalta puuttuu oma otsikko. Kysymyksissä 14 ja 16 selvitetään vastaajien käyttämiä viestintäsuhteita, sekä viestintävälineitä ja foorumeja. Tyytyväisyyttä olemassa oleviin viestintäsuhteisiin sekä viestintävälineisiin ja foorumeihin selvitetään kysymyksillä 15 ja 17. Kysymyksellä 18 halutaan vielä selvittää vastaajien tyytyväisyyttä muihin viestinnän edellytyksiin

Lomakkeen viimeinen osa käsittelee sisäisen viestinnän muutoksia. Kysymyksessä 19 halutaan arviota viestinnän edellytysten muuttumisesta paremmaksi tai huonommaksi. Tämä on myös lomakkeen viimeinen strukturoitu kysymys. Avoimella kysymyksellä 20 selvitetään viestintään kohdistunutta kehittämistoimenpidettä, josta on vastaajan mielestä ollut hyötyä. Kohta 21 pyrkii selvittämään, onko jokin viestinnän kehittämiseen liittynyt toimenpide ollut turha tai epäonnistunut. Kysymys 22 pyytää vastaajia nimeämään tärkeimpiä viestinnän tulevaisuuden kehittämiskohteita. Lisäksi kyselylomakkeen loppuun on jätetty avoin tila Kohdeorganisaation sisäistä viestintää koskeville lisäkommenteille.

4.2.3 Mittarin esitestaus ja kyselyn toteuttaminen

Kyselylomaketta testattiin etukäteen ja siihen tehtiin korjauksia saadun palautteen perusteella. Esitestaukseen osallistui viestinnän kehittämisprojektia suunnittelevan arvotyöryhmän jäseniä sekä työntekijätason henkilö. Näin lomakkeen esitestaukseen saatiin kattava edustus eri henkilöstöryhmistä. Yhteensä esitestaukseen osallistui viisi kohdeorganisaatiolaista. Tilaisuudessa esitestaajat täyttivät lomakkeen, minkä jälkeen siitä keskusteltiin. Esitutkimuksessa kyselylomake todettiin paikoitellen vaikeasti ymmärrettäväksi ja raskaaksi täyttää. Varsinaista tutkimuksen kyselylomaketta pyrin parantamaan konkretisoimalla kysymyksiä.

Kohdeorganisaation sisäistä viestintää koskeva selvitys toteutettiin organisaation Lahden tehtailla ja pääkonttorissa maaliskuussa 1998. Lomakkeet kerättiin postikyselyä, joka toteutettiin lähettämällä lomake otannalla kyselyyn valituille organisaation sisäisessä postissa. Lomakkeen mukana oli saatekirje (ks. liite 2), vastausohjeet (liite 3), sekä postimerkillä ja palautusosoitteella varustettu vastauskuori. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Vaikka vastauksia palautui kohtalaisen paljon, lähetettiin koko otokselle vastausajan umpeuduttua vielä karhukirje.

4.2.4 Tutkimuksen kohde ja otanta

Tutkimuksen kohteena oli huonekaluja valmistavan ja myyvän organisaation Lahden tehtaiden ja pääkonttorin viestintä. Tutkimuksesta rajattiin ulkopuolelle konsernin muissa kotimaisissa tai muissa maissa sijaitsevilla toimipisteillä sekä myymälöissä työskentelevä henkilöstö. Lahden tehtaiden ja pääkonttorin henkilöstömäärä katsottiin sopivan kokoiseksi perusjoukoksi otannalle. Henkilöstöä kyseisessä toimipisteessä oli tutkimuksen suorittamisen aikoihin noin 1050. Työn laajuuden puitteissa sopivaksi tutkimusjoukoksi arvioitiin noin 100 henkilöä, joten tutkimuksen rajaaminen koskemaan vain tätä konsernin osaa oli siltä osin perusteltua. 100 henkilöä olisi noin 10 % perusjoukosta, minkä katsottiin riittävän kattavan kuvan saamiseksi koko Lahden tehtaiden ja pääkonttorin sisäisestä viestinnästä. Sadan henkilön havaintojoukko olisi myös riittävän suuri tutkimuksessa, jonka pääasiallisena tarkoituksena on esittää mitattavien asioiden esiintymistiheyksiä suorina jakaumina. Tutkijat pyrkivät usein 60 %

vastausprosenttiin (Frey & kumpp. 1991:194). Koska hävikkiä postikyselyissä on aina, haluttiin varmistaa riittävä määrä vastauksia lähettämällä kysely suuremmalle joukolle. Kyselyitä lähetettiin lopulta 170 kappaletta.

Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli, että tutkimuksen tuloksia voitaisiin analysoida henkilöryhmittäin sekä toimialoittain. Niinpä otantavaiheessa varmistettiin kaikkien henkilöryhmien edustus henkilöryhmittäin suoritettuna ositetun tasaväliotannan avulla. Ositetulla otannalla voidaan varmistaa kaikkien haluttujen, myös pienten ryhmien saaminen mukaan otokseen. Otantavaiheessa tutkittava joukko jaetaan osajoukkoihin ja kustakin osajoukosta poimitaan erikseen otos. Tasaväliotantaa käytettäessä muodostetaan kuhunkin tutkimukseen sopivaa logiikkaa käyttäen poimintaväli, valitaan aloituskohta satunnaisesti ja poimitaan tutkittavat valitusta perusjoukosta valitun poimintavälin mukaisesti. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995:110-111.) Viestinnän kannalta merkittäviksi ryhmittymiksi tässä tutkimuksessa katsottiin myös osastojen johtajat, sekä toimialajohtajat. Nämä ryhmittymät otettiin kokonaisuudessaan tutkimukseen mukaan.

Tässä tutkimuksessa ositettu tasaväliotanta eteni seuraavasti. Kohdeorganisaation palkanlaskentaosastolta saatiin henkilöryhmän osoittava lista kaikista organisaation Lahden tehtaiden ja pääkonttorin työntekijöistä. Lista oli kustannuspaikkakohtainen, eli henkilöstö oli jaettu siinä tulosvastuullisten yksiköiden – pääosin osastojen mukaan. Aluksi listalta poimittiin eri henkilöryhmien edustajat omiksi osajoukoiksi. Näin saatiin otantaa varten neljä henkilöryhmää joiden henkilömäärät olivat: *ylemmät toimihenkilöt* 63 henkilöä, *konttoritoimihenkilöt* 86 henkilöä, *tekniset toimihenkilöt* 53 henkilöä ja *tehtaan työntekijät* 848 henkilöä. Ryhmä *ylemmät toimihenkilöt* pieneni ennen tasaväliotantaa, koska osaston johtajat ja toimialajohtajat eroteltiin siitä omiksi ryhmikseen. Niinpä havaintojoukon nimeksi tuli *muut ylemmät toimihenkilöt*, jonka koko oli 33 henkilöä.

Seuraavaksi oli vuorossa tasaväliotanta kustakin henkilöryhmästä. Tässä vaiheessa törmättiin kuitenkin ongelmaan: perusjoukosta ei voitu valita otosta suoraan henkilöryhmien suhteellisen osuuden mukaan, sillä pienimpien henkilöryhmien osalta otoksesta olisi tullut aivan liian pieni (esim. tekniset toimihenkilöt 5 henkilöä). Myös ylempien toimihenkilöiden ryhmä oli kutistunut hyvin pieneksi osastojen johtajien ja toimialajohtajien erottelemisen myötä. Niinpä tasaväliotanta henkilöryhmittäin suoritettiin siten, että otantaan otettiin noin 12 %

henkilöryhmän kokonaispopulaatiosta tai vähintään 10 edustajaa. Kun henkilöryhmittäinen otoksen koko oli päätetty, laskettiin kunkin ositteen poimintaväli ja suoritettiin tasaväliotanta kustakin henkilöryhmästä siten, että aloituskohta arvottiin.

Loppujen lopuksi kyselylomake lähetettiin 170 kohdeorganisaation jäsenelle (n. 16 % kohdeorganisaation Lahden tehtaiden ja pääkonttorin henkilöstöstä). Henkilöstöryhmittäin kyselylomakkeita lähetettiin seuraavasti:

Taulukko 1. Lähetetyt lomakkeet henkilöryhmittäin

Ylin johto + toimialajohtajat	5 kpl
Kaikki osaston/ yksikön johtajat	28 kpl
Muut ylemmät toimihenkilöt	10 kpl
Konttoritoimihenkilöt	10 kpl
Tekniset toimihenkilöt	10 kpl
Tehtaan työntekijät	107 kpl
Yhteensä	170 kpl

4.2.5 Tulosten analysointi

Strukturoidun lomakkeen tilastollinen analyysi on tehty SPSS-ohjelmalla, Jyväskylän yliopiston laskentakeskuksen avustuksella. Tuloksista tehtiin ensin koko havaintojoukkoa käsittelevä suorat jakaumat raportoiva ajo, jonka jälkeen käsiteltävää aineistoa on syvennetty työtehtäväryhmäkohtaisilla ajoilla, toimialakohtaisilla ajoilla, sekä muutamilla korrelaatioita kartoittavilla ajoilla. Näiden analysointimenetelmien tavoitteena oli selvittää sisäisen viestinnän toteutumista koko havaintojoukossa, eri työtehtäväryhmissä, sekä eri toimialoilla. Henkilöstöryhmiin pohjautuva otanta ei ollut tulosten analysoinnin kannalta järkevä ratkaisu. Vastauksia käsiteltiin pääosin työtehtäväryhmittäin, sillä tieto hierarkiatason vaikutuksesta viestinnän edellytyksiin ja viestintätyytyväisyyteen oli hyvin kiinnostava. Työtehtäväkohtainen tulosten vertailu antaa myös konkreettisempaa tietoa viestinnän vahvuuksista ja ongelmista, sekä kohdeorganisaatiossa olevista viestintään kohdistuvista toiveista ja tarpeista. Näin myös mahdolliset toimenpiteet on helpompi kohdentaa oikeisiin kohteisiin. Toimialakohtaisia

tuloksia päätettiin tarkastella erillisinä, sillä vertailevan tutkimusotteen ei katsottu tuovan lisäarvoa tutkimuksen päätavoitteen, konkreettisten kehittämiskohteiden kartoituksen kannalta.

Epätasällisyys otannan ja tulosten analysoinnin havaintojoukoissa aiheutti ongelmia tulosten analysointi- ja tulkintavaiheissa. Henkilöstöryhmiin pohjautuva otanta vaikutti lopulliseen työtehtäväryhmäkohtaiseen lomakejakoon. Joidenkin työtehtäväryhmien osalta vastausten kokonaismäärä on erittäin pieni (esimerkiksi työnjohtajat 5 kpl), jolloin yksittäinenkin vastaus vaikuttaa merkittävästi ryhmän tulokseen. Tämä on syytä ottaa huomioon varsinkin ylintä johtoa, toimialajohtoa, sekä työnjohtoa käsittelevissä analyysin kohdissa.

Tulosten tarkastelua -osassa hierarkiarakenteeseen pohjautuva työtehtäväjako, sekä toimialajako otetaan pohdinnan alle mahdollisina viestintäkäyttäytymiseen ja viestinnän kokemiseen vaikuttavina tekijöinä. Vaikka kausaaliselityksen sopivuutta sosiologisiin tutkimuksiin on kritisoitu, on kausaalityyppinen analyysi mahdollinen, ja usein myös järkevä tapa jäsentää analyysia. Asioiden riippuvuussuhteita tarkasteltaessa tulee kuitenkin huomioida, että muut mahdolliset tarkasteltavaan seikkaan vaikuttavat tekijät tulisi pystyä vakioimaan. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995:168.) Koska käsillä olevan tutkimuksen kaltaisissa aiheissa kaikkien mahdollisten tekijöiden vaikutusta on mahdotonta ottaa huomioon, pitäydyn tässä työssä pohdiskelemaan henkilön asemaa organisaatiohierarkiassa yhtenä mahdollisena viestintäkäyttäytymiseen ja viestintätyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä.

Strukturoitujen kysymysten (vastausten) luokittelua muutettiin analyysivaiheessa. Viisiportaisissa likert-asteikoissa (arvot 1-5) luokkia liitettiin yhteen siten, että pienimmät, negatiivisia asioita kuvaavat arvot 1 ja 2 liitettiin yhteen, samoin kuin suurimmat, positiivisia asioita kuvaavat arvot 4 ja 5. Näin saatiin kolme selkeää luokkaa: huonon arvion antaneet, keskinkertaisen arvion antaneet, sekä hyvän arvion antaneet. Arvot 1 ja 5 on mainittu erikseen vain siinä tapauksessa, että niitä on merkittävä määrä saaduista vastauksista.

Avoimia kysymyksiä sisältäneet kohdat analysoitiin poimimalla jokaisesta vastauksesta kukin esille noussut viestintään liittynyt maininta erikseen. Tämän yksittäisten vastausten pilkkomisen jälkeen samanlaiset maininnat koottiin omiksi ryhmikseen, ja mainintojen esiintymiskerrat laskettiin yhteen. Useissa kohdissa vastaukset ryhmittivät vielä selvästi erilaisten laajempien asiakokonaisuuksien alle. Avoimia kysymyksiä analysoitaessa jokainen

erillinen lause tai vastauksessa mainittu sisäiseen viestintään liittyvä asia eroteltiin omaksi kokonaisuudekseen. Näin kommenttien lukumäärä on suurempi kuin kyselyyn vastanneiden lukumäärä. Sisäiseen viestintään liittyviä mainintoja saatiin yhteensä 138 kappaletta, vaikka avoimiin kysymyksiin vastasi 76 kyselyyn osallistunutta. Avointen kysymysten osalta vastauksia ei ole ryhmitelty työtehtäväryhmittäin tai toimialoittain.

Tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää sisäisen viestinnän tilaa koko kohdeorganisaatiossa. Olen kuitenkin useimpien kysymysten kohdalla päätenyt pohdiskelemaan tuloksissa ilmeneviä eroja työtehtäväryhmittäin ja toimialoittain. Tällä pohdiskelevalla otteella haluan syventää ajatusta henkilön asemasta organisaatiossa viestintäkäyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä, sekä organisaation viestintää koskevien normien vaikutusta koettuun viestintään. Survey-tutkimusta on kritisoitu sen heikkoudesta ottaa huomioon ihmisten käyttäytymisen taustalla olevia ympäristön vaikutuksia (ks. Esim. Valkonen 1981:127).

Ajatus ympäristön vaikutusten selvittämisestä ihmisten käyttäytymistä säätelevänä tekijänä nimenomaan työorganisaatiokontekstissa on erittäin kiehtova. Tämänkin tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ajatellen on mielenkiintoista herättää pohdintaa yhteisön osa-kulttuurien (toimialojen, osastojen, työtehtäväryhmien), yhteisön tarjoamien mahdollisuuksien tai sen virallisten normien vaikutuksesta (ks. Valkonen 1981:126) yhteisön yksilöiden toimintamahdollisuuksiin, toimintaan ja asenteisiin viestinnän suhteen. Kontekstuaalianalyysillä tehty yhteisön vaikutuksen toteaminen edellyttää kuitenkin, että osoitetaan riippuvuuden yhteisömuuttujan ja selitettävän yksilömuuttujan välillä säilyvän, vaikka yksilötason selittävien muuttujien vaikutus on kontrolloitu (Valkonen 1981:127). Tämän tutkimuksen puitteissa ei ole edetty kuitenkaan näin syvään analyysiin. Kontekstuaalivaikutuksia käsitellään lähinnä pohdinnan tasolla, sillä kaikkien selittävien muuttujien vaikutusta ei ole kontrolloitu.

4.3 Lomakkeisiin vastaaminen ja vastanneiden taustatiedot

Lomakkeita palautettiin yhteensä 108 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 63 %, jota voidaan pitää tilastollisesti hyvänä vastausprosenttina postikyselynä suoritettussa aineistonkeruussa. Suurin osa vastanneista vastasi määräaikaan mennessä. Karhukirjeen tuloksena vastauksia saatiin vielä kymmenkunta. Lopullinen tutkimustulosten analysointi on tehty 103 täytetyn lomakkeen perusteella, koska vastauspapereista viisi oli sellaisia, joita ei voinut tutkimuksessa hyödyntää. Hyödyntämättä jääneet lomakkeet olivat joko kokonaan tai suurelta osin täyttämättä.

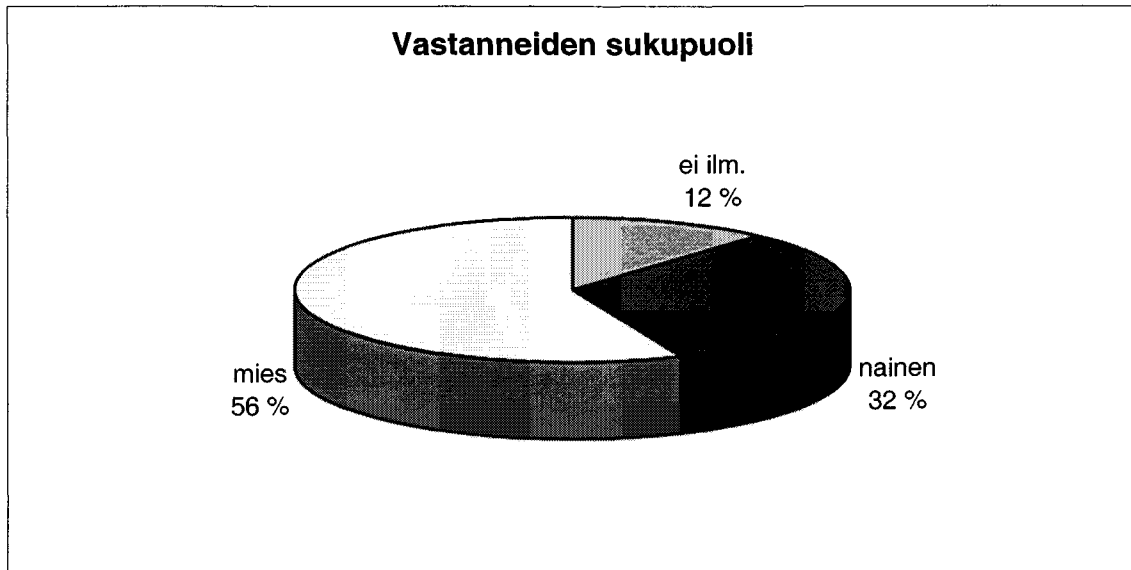
Suuri osa vastaajista vastasi myös avoimiin kysymyksiin sekä, kohtiin, joissa pystyi sanallisesti tarkentamaan vastauksiaan. Tällaisia lomakkeita oli kaiken kaikkiaan 76 kappaletta, joka on noin 74 % palautetuista ja täytetyistä lomakkeista.

Taulukko 2. Kyselyyn vastaaminen

Kyselyyn vastanneita	108 kpl
Vastausprosentti	63 %
Tutkimuksessa käytetyt lomakkeet	103 kpl

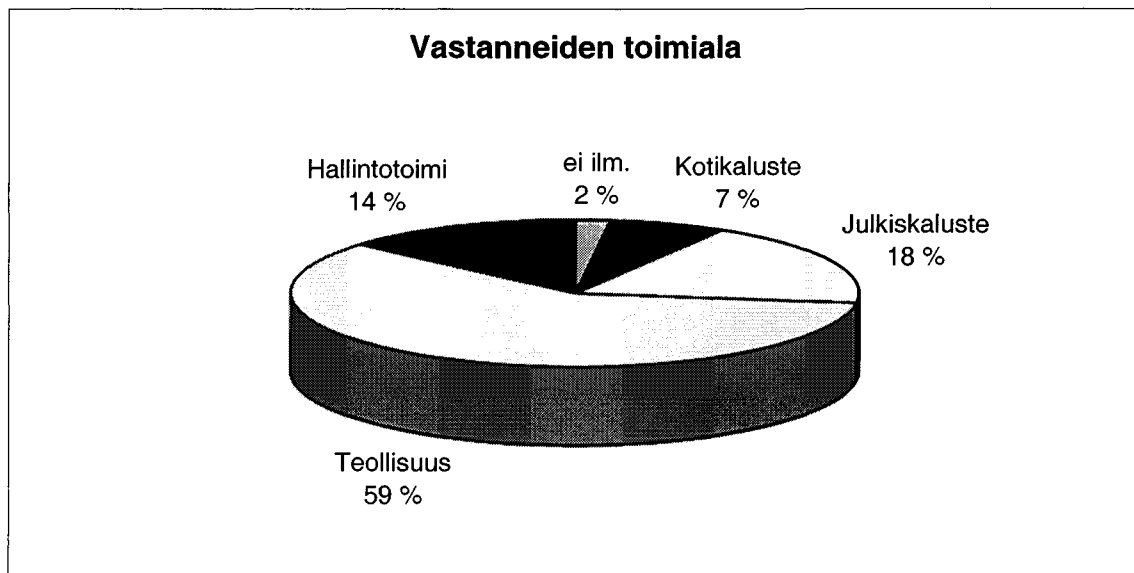
Kyselyn aluksi selvitettiin vastaajien taustatietoja. Kyselyyn vastanneet jakautuivat sukupuolen, iän, toimialan ja työtehtävän mukaan seuraavasti:

Kuvaaja 1. Vastanneiden sukupuolijakauma



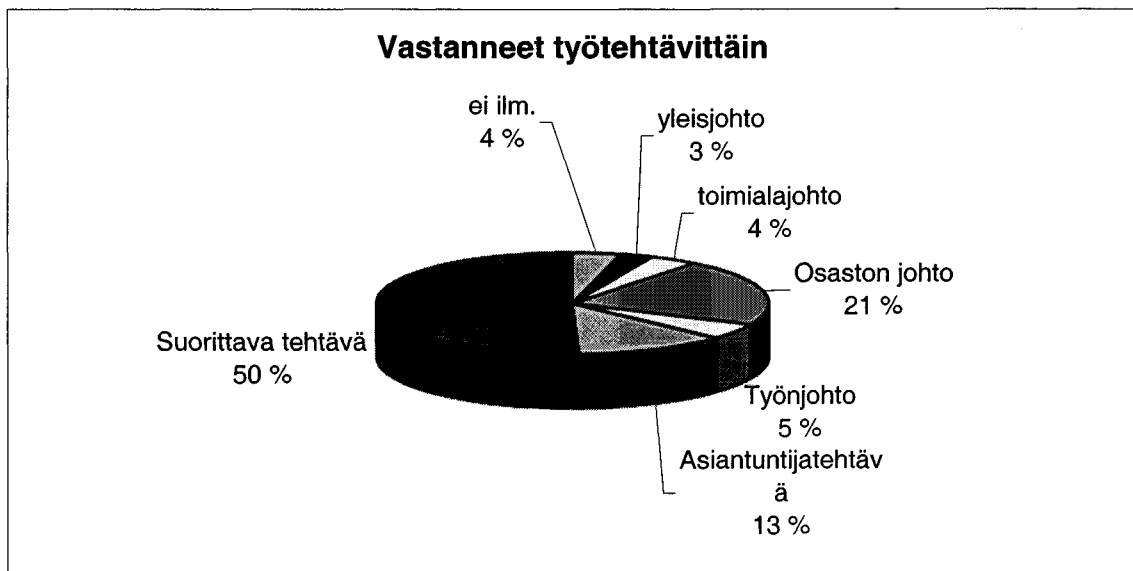
Vastanneiden sukupuolijakauma vastaa pitkälle koko kohdeorganisaation Lahden tehtaiden ja konttorin henkilöstön sukupuolijakaumaa. Naisia vastanneista oli 32 % (33) ja miehiä 56 % (58). Iältään vastaajista suurin joukko, 59 % (61) oli 25-50-vuotiaita. Yli 50-vuotiaita oli 40 % (41). Vain yksi vastaaja ilmoitti olevansa alle 25-vuotias.

Kuvaaja 2. Vastanneiden toimialajakauma



Vastanneiden toimialajakauma noudattelee niin ikään pitkälle koko henkilöstön lukumääräistä jakautumista toimialoittain. Vastanneet jakautuivat kohdeorganisaation toimialoille seuraavasti: Kotikalusteiden toimiala 7 % (7), Julkiskalusteiden toimiala 18 % (19), Teollisuuden toimiala 59 % (61) ja Hallintotoimi 14 % (14) vastanneista. Kaksi vastaajaa ei ilmoittanut lainkaan toimialaansa.

Kuvaaja 3. Vastanneiden työtehtäväjakauma



Suurin osa vastanneista 63 % (65) työskenteli organisaatiohierarkian alimmalla tasolla joko suorittavissa tehtävissä (52 henkilöä) tai asiantuntijatehtävissä (13 henkilöä). Työnjohdollisissa tehtävissä työskenteli 5 % (5) vastanneista, osaston tai yksikön johdossa 21 % (22) ja toimialan johdossa 4 % (4) vastanneista. Yleisjohdossa työskenteli 3 % (3) vastanneista. 4 % vastanneista ei ilmoittanut lainkaan työtehtäväänsä.

Vastanneiden prosentuaalinen työtehtävä jakauma ei vastaa henkilöstön rakennetta Kohdeorganisaation Lahden tehtailla ja pääkonttorissa. Tähän on vaikuttanut kaksikin seikkaa. Ensinnäkään henkilön työtehtävä ei ollut määräävä peruste otanta suoritetussa, jolloin työtehtäväjakauma on muodostunut satunnaisesti henkilöstöryhmittäin suoritettuna tuloksena. Toiseksi osaston johtajien osuus vastanneista on erittäin suuri verrattuna osaston johtajien suhteelliseen lukumäärään koko Kohdeorganisaation Lahden tehtailla ja pääkonttorin henkilöstöstä. Koska keskijohdon merkitys viestien välittäjinä on tutkimusten mukaan merkittävä, haluttiin tutkimukseen ottaa kuitenkin mukaan kaikki osastojen johtajat.

Vastanneiden työtehtäväryhmiin jakautuminen **toimialoittain** muodostui myös hyvin epätasaiseksi. Tämä seikka on syytä huomioida tuloksia tulkittaessa. Tuloksia tarkasteltaessa (pohdintaa, luku 6) tämä seikka on otettu erityisen pohdinnan alle. Seuraavassa taulukossa on esitetty eri työtehtäväryhmien edustajien osuus toimialan vastanneista.

Taulukko 3. Työtehtäväryhmien edustajien prosentuaalinen osuus vastanneista toimialoittain

	Kotikalusteiden toimiala	Julkiskalusteiden toimiala	Teollisuuden toimiala	Hallintotoimi
Yleisjohto	0 %	0 %	0 %	14 %
Toimialajohto	14 %	11 %	2 %	0 %
Osaston johto	56 %	21 %	10 %	50 %
Työnjohto	0 %	5 %	7 %	0 %
Asiantuntijatehtävät	15 %	26 %	7 %	22 %
Suorittavat tehtävät	15 %	37 %	74 %	14 %

Taustamuuttujista selvitettiin myös työskentelyvuodet Kohdeorganisaatiossa sekä sen hetkisessä työtehtävässä. Vastanneista vain 7 % (7) oli työskennellyt Kohdeorganisaatiossa alle yhden vuoden. 20 % (21) vastanneista ilmoitti työskennelleensä Kohdeorganisaatiossa yhdestä viiteen vuotta ja 73 % (75) yli viisi vuotta. Samassa työtehtävässä oltiin työskennellyt suhteellisen pitkään. 56 % (58) vastanneista ilmoitti työskennelleensä nykyisessä työtehtävässään yli viisi vuotta. 1-5 vuotta sen hetkisessä työtehtävässä oli ollut 28 % (29) vastanneista. Alle 1 vuotta nykyisessä tehtävässään oli työskennellyt 13 % (13) vastanneista.

5 TULOKSET

5.1 Kuvauksia Kohdeorganisaation sisäisestä viestinnästä

76 kyselyyn vastannutta vastasi ensimmäiseen avoimeen kysymykseen, jossa pyydettiin kuvaamaan Kohdeorganisaation sisäistä viestintää muutamalla lauseella vastaajan omasta näkökulmasta. Vastauksissa oli seuraavanlaisia kommentteja Kohdeorganisaation sisäisestä viestinnästä. Vastaukset on jaoteltu taulukkoon siten, että ensin esitetään viestintää kielteisesti kuvaavat kommentit, sitten viestinnän hyviä puolia kuvaavat kommentit ja lopuksi kommentit, jotka eivät olleet luokiteltavissa myönteisiksi eivätkä kielteisiksi kommentteiksi.

Taulukko 4. Kommentteja Kohdeorganisaation sisäisestä viestinnästä

◆ saisi olla parempaa, puutteellista, informaatiokatkoja	16
◆ huhuja, puskaradio, Etlari, käytävillä kuultua	13
◆ ei avointa, tiedon panttausta	12
◆ myöhässä hidasta	8
◆ osastojen välinen yhteistyö ja viestintä ei toimi	7
◆ ei oikein kohdennettua, laadittua, ymmärrettävää	7
◆ liian virallista, joustamatonta, byrokraattista, hierarkkista	7
◆ johdolta tuleva viestintä niukkaa, lain pakottamaa	6
◆ viestintä työntekijän ja ylimmän johdon välillä niukkaa	4
◆ omalla osastolla ei toimi	3
◆ viestintä työnjohtajan/ osastopäällikön kanssa ei toimi	3
◆ ajan puute	2
◆ yksisuuntaista johdolta alas	2
◆ negatiivisesti väritynyttä	2
◆ positiivisen palautteen puute	1
◆ rajoittunut organisaation tiettyihin osiin	1
◆ teknisesti heikkoa	1
◆ ei vaikuttamis-/ osallistumismahdollisuuksia.	1
	yht.96

◆ OK, tyydyttävä, normaali, riittävä, normaalia parempi, tavanomainen	11
◆ oman osaston viestintä hyvää	5
◆ sähköposti on hyvä, toimiva	4
◆ tekniset edellytykset hyvät	4
◆ viestintä työnt. ja työnjohtajan/ osastopäällikön välillä toimii	3
◆ päivittäisten työt. hoitamiseksi hyvää, riittävää	3
◆ parantunut	2
	yht.32

◆ Henkilöstölehti, Yhtymän englanninkielinen lehti	4
◆ osaston luottamusmies linkkinä, työnjohtajan välityksellä	2
◆ ilmoitustaulu, laput työpisteessä	3
◆ kouluttaminen, opastaminen viestintämuotona	1
	yht. 10

Ei vastausta 27 kappaletta

Mainintoja kielteisistä asioista kertyi yhteensä 96, myönteisistä asioista yhteensä 32 ja neutraaleista asioista 10. Vastauksia tarkastelemalla niistä erottui selvästi kolme aihepiiriä, joten vastaukset luokiteltiin kolmeen pääluokkaan. Ensimmäinen luokka käsittää viestinnän luonnetta kuvaavat kommentit, joita tuli eniten. Kielteisiä mainintoja viestinnän luonteesta annettiin 61 kappaletta ja myönteisiä kommentteja 16 kappaletta. Neutraaleiksi luokiteltavia kommentteja ei tullut yhtään viestinnän yleistä luonnetta kuvaavaan kohtaan. Toinen selkeästi vastauksista löytynyt luokka kuvasi eri ryhmien välistä vuorovaikutusta. Kielteisiä mainintoja tuli 25 kappaletta, myönteisiä kahdeksan kappaletta ja neutraaleja kommentteja kaksi kappaletta. Kolmanteen, viestinnän välineellisiä edellytyksiä kuvaavaan luokkaan saatiin 10 välineellisiä edellytyksiä kielteisesti kuvaavaa, kahdeksan myönteisesti kuvaavaa ja kahdeksan neutraalia kommenttia.

Puutteellisimpina asioina viestinnässä pidettiin viestinnän avoimuutta, määrää ja nopeutta sekä joustamattomuutta. Myös yhteistoimintaa eri yksiköiden ja henkilöstöryhmien välillä

pidettiin puutteellisena. **Myönteiseksi** ja hyväksi asioiksi mainittiin sähköposti, muut tekniset edellytykset viestinnälle sekä oman osaston viestintä verrattuna koko talon tasolla tapahtuvaan viestintään. Yleisesti viestintää piti hyvänä 11 ihmistä. Mainintoja sisäisestä viestinnästä puhuttaessa saivat myös erilaiset sisäiset lehdet ja tiedotteet.

Viestinnän edellytyksiä hyvänä pitäviä kommentteja on lähes yhtä monta kuin niitä huonona pitäviä. Tuntuukin, että ainakin tekniset edellytykset hyvälle sisäiselle viestinnälle on olemassa suuressa osassa taloa. 61 viestintää huonoksi arvioivaa luonnekuvausta kertovat kuitenkin siitä, että käytännössä sisäinen viestintä ei kuitenkaan toimi niin hyvin, kuin mihin olisi edellytykset. Samaa kertoo negatiivisten kommenttien suuri määrä suhteessa kehuviin kommentteihin eri ryhmien välistä viestintää käsittelevissä kommentteissa.

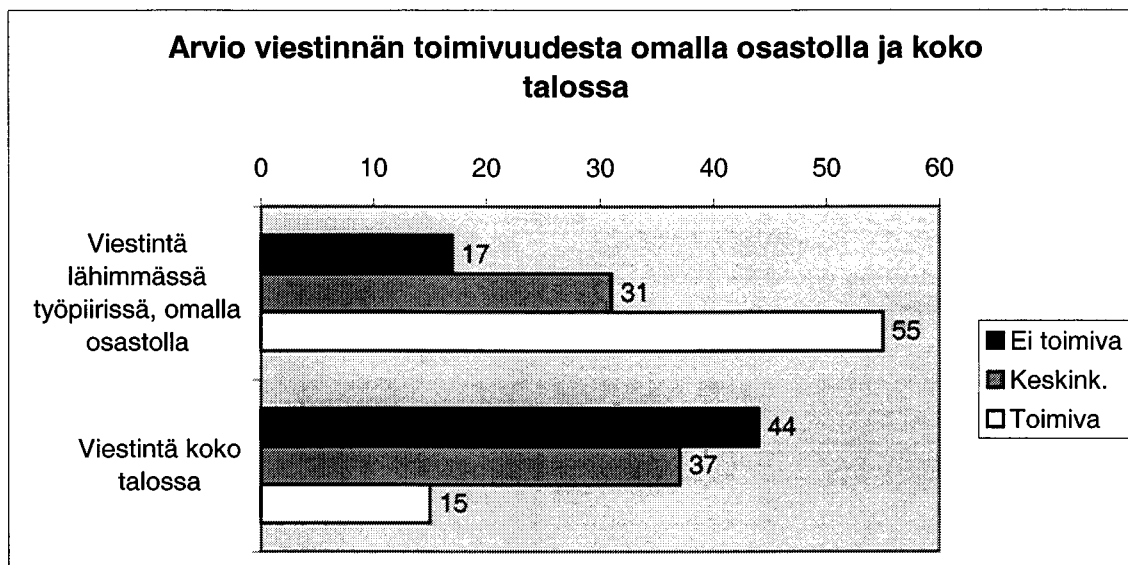
5.2 Henkilöstön tyytyväisyys viestintään

Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrkii vastaamaan siihen millaisiksi kohdeorganisaation jäsenet arvioivat viestinnälle luodut edellytykset suhteessa toiveisiinsa ja tarpeisiinsa. Tulevassa luvussa arvioidaan viestintätyytyväisyyttä kokonaisuutena.

5.2.1 Tyytyväisyys paikallistason ja organisaatiotason viestintään

Kyselyn strukturoidun osan aluksi vastaajilta haluttiin arviota sisäisen viestinnän toimivuudesta paikallistasolla, sekä organisaatiotasolla (kysymys 1).

Kuvaaja 4. Arvio viestinnän toimivuudesta paikallistasolla ja organisaatiotasolla



Paikallistason viestintä (viestintä omalla osastolla tai lähimmässä työpiirissä) koettiin selvästi toimivammaksi kuin organisaatiotason viestintä (viestintä koko talossa). 53 % (55) vastanneista koki paikallistason viestinnän hyväksi. Kuitenkin 17 % (17) piti omankin osaston viestintää joko melko huonona (14), tai erittäin huonona (3). Avoimista kysymyksistä poimittujen vastausten perusteella voisi päätellä, että paikallistason viestintään tyytymättömyyteen on vaikuttanut ainakin joissain tapauksissa huono viestintäsuhde omaan esimieheen tai oman osaston johtajaan. Mainintoja huonosta viestintäsuhdesta omaan esimieheen tai toiveita esimiehen ja alaisen välisen viestinnän parantamisesta tuli esille useassa vastauspaperissa.

Organisaatiotason viestintää piti huonona tai melko huonona 43 % (44) vastanneista. Keskinertaisena sitä piti 36 % (37) vastanneista. Vain 15 % (15) vastanneista oli sitä mieltä, että organisaatiotason viestintä oli hyvää. Tähän koko talon tasolla tapahtuvaan viestintään voidaan omalla osastolla tapahtuvan viestinnän vastakohtana lukea niin osastojen, toimialojen ja erilaisten työryhmien välinen viestintä, kuin viestintä eri työtehtäväryhmien välillä. Kysymyksen validiteetti on kuitenkin heikko. Se, miten termi ”koko talon tasolla tapahtuva viestintä” on ymmärretty vastaajien keskuudessa, on epäselvää. Vastaajat ovat kuitenkin tulosten eroavaisuudesta päätellen selvästi mieltäneet eron oman osaston tai lähimmän työpiirin viestinnän välille. Tulosten tulkinnassa voidaan siis luottaa paikallistason viestinnän ja organisaatiotason viestinnän välillä olevan vastaajien mielessä eroa.

Toimialoittain tyytyväisyys viestintään paikallistasolla ja organisaatiotasolla jakautui melko epätasaisesti. Taulukoista on tummennettu arvot, joihin vastaukset ovat painottuneet kullakin toimialalla.

Taulukko 5. Tyytyväisyys viestintään paikallistasolla toimialoittain

	Arvo 1	Arvo 2	Arvo 3	Arvo 4	Arvo 5
Kotikalusteiden toimiala	0 %	0 %	43 %	43 %	14 %
Julkiskalusteiden toimiala	5 %	26 %	16 %	47 %	5 %
Teollisuuden toimiala	3 %	15 %	34 %	38 %	10 %
Hallintotoimi	0 %	0 %	21 %	72 %	7 %

Arvo 1= Ei lainkaan toimiva
Arvo 5= Erittäin toimiva

Taulukko 6. Tyytyväisyys viestintään organisaatiotasolla toimialoittain

	Arvo 1	Arvo 2	Arvo 3	Arvo 4	Arvo5
Kotikalusteiden toimiala	14 %	57 %	15 %	14 %	0 %
Julkiskalusteiden toimiala	0 %	48 %	26 %	26 %	0 %
Teollisuuden toimiala	2 %	39 %	50 %	7 %	2 %
Hallintotoimi	0 %	57 %	14 %	29 %	0 %

Arvo 1= Ei lainkaan toimiva
Arvo 5= Erittäin toimiva

Paikallistason viestintää piti hyvänä, tai erittäin hyvänä (arvo 4 tai 5) 57 % Kotikalusteiden toimialan vastanneista, ja Hallintotoimen osastoilla jopa 79 % vastanneista. Myös Julkiskalusteiden toimialan (52 %) ja Teollisuuden toimialan (38 %) henkilöstöä voidaan pitää pääosin paikallistason viestintään tyytyväisenä. Merkittävää on kuitenkin se, että Julkiskalusteiden ja Teollisuuden toimialoilla oli myös suuri joukko selkeästi tyytymättömiä paikallistason viestintään. Kun Julkiskalusteiden ja Teollisuuden toimialoilla arvon 1 tai 2 antoi 31 % ja 18 % toimialan vastanneista, niin Kotikalusteiden toimialan tai Hallintotoimen

henkilöstöltä paikallistason viestintää koskeva kysymys ei saanut yhtään mainintaa arvoille 1 tai 2.

Organisaatiotason viestintää pidettiin heikoimpana juuri niillä toimialoilla, joilla paikallistason viestintään oltiin tyytyväisimpiä. Toimialoilla, joilla oman paikallistason viestintä on arvioitu toimivimmaksi, on organisaatiotason viestintä puolestaan arvioitu vähiten toimivaksi. Hallintotoimen toimialalla 57 % on arvioinut organisaatiotason viestinnän huonosti toimivaksi, ja Kotikalusteiden toimialalla huonon arvion antoi peräti 73 % toimialan vastanneista.

Työtehtäväryhmittäin paikallistason viestintää koskevat arviot *erittäin huono* (1) tai *huono* (2) painottuvat organisaatiohierarkian alimmalle tasolle, asiantuntijatehtäviä tekeviin (2 mainintaa), sekä suorittavia tehtäviä tekeviin (13 mainintaa). Suorittavan työn tekijöistä siis joka neljäs (25 %) oli tyytymätön oman osaston tai lähimmän työpiirin viestintään. Myös yksi työnjohdollisissa tehtävissä oleva henkilö arvioi paikallistason viestintää huonoksi.

Kun tarkastellaan organisaatiotason viestintää koskevia lukuja työtehtäväryhmittäin, voidaan huomata, että kaikissa työtehtäväryhmissä vähintään kolmannes (33 %-50 %) vastanneista arvioi organisaatiotason viestinnän huonoksi (arvo 2). Huonoimmat arviot organisaatiotason viestinnästä antoivat työtehtäväryhmistä osaston johtajat, asiantuntijatehtäviä tekevät, sekä suorittavaa työtä tekevät.

5.2.2 Tyytyväisyys viestintään osa-alueittain

Tyytyväisyyttä viestintään haluttiin selvittää myös eri viestinnän osa-alueilla, vahvojen ja heikkojen osa-alueiden tarkempaa kartoittamista varten. Lomakkeen kysymyksessä 2 selvitettiin vastaajien tyytyväisyyttä viestintään päivittäisten työtehtävien hoitamisen, kehittämistoiminnan, yrityksen arvoista ja tavoitteista keskustelemisen sekä muun kanssakäymisen alueilla.

Taulukko 7. Vastanneiden tyytyväisyys viestintään eri viestinnän osa-alueilla

	Tyytyväinen	Keskinkertaista	Tyytymätön
Päivittäisten työtehtävien hoitaminen	51	38	14
Kehittämistoiminta	24	27	50
Arvo- ja tavoitekeskustelu	23	33	44
Muu kanssakäyminen	38	45	18

50 % (51) vastanneista olivat tyytyväisiä päivittäisten työtehtävien hoitamiseksi tarvittavaan viestintään. Tyytymättömiä siihen oli 14 % (14) vastanneista. Kehittämistoiminnan puitteissa, sekä arvo- ja tavoitekeskustelun puitteissa tapahtuvaan viestintään ei oltu tyytyväisiä. 49 % (50) vastanneista olivat tyytymättömiä kehittämistoiminnan alueella tapahtuvaan viestintään ja 43 % (44) vastanneista olivat tyytymättömiä arvo- ja tavoitekeskustelun alueella tapahtuvaan viestintään. Muu kanssakäyminen työtovereiden kanssa koetaan tyydyttävämmäksi kuin kehittämisasioista sekä arvoista ja tavoitteista keskustelu, mutta kuitenkin päivittäisten työtehtävien hoitamiseksi tarvittavaa viestintää huonommaksi. 37 % vastanneista ilmaisi olevansa tyytyväinen muuhun kanssakäymiseen liittyvässä viestinnässä

Vaikka päivittäisten työtehtävien hoitamiseen liittyvään viestintään oltiin kohtalaisen tyytyväisiä, nousi avoimien kysymysten vastauksissa esille myös puutteita viestinnässä työrutiinien hoitamiseksi. Maininnat puutteista koskivat lähinnä osastojen, tai toimintojen välistä yhteistyötä, sekä joitain viestinnän välineellisiä edellytyksiä.

Taulukko 8. Vastaajien mainitsemia puutteita viestinnässä päivittäisten työtehtävien hoitamisen alueella.

◆ Yhreyden puute tuotekehittelyyn ja tuotantoon
◆ Peräkkäisten tai ketjussa olevien osastojen välisen viestinnän heikkous
◆ Virhe- ja muunlaisen palautteen puuttuminen osastojen väliltä
◆ Puhelin- ja sähköpostiyhteyden osittainen puuttuminen

5.3 Henkilöstön tyytyväisyys viestinnän edellytyksiin

Tutkimuskysymys 1 alakohtineen pyrkii saamaan vastauksia siihen miten henkilöstöllä tutkimushetkellä olevat viestintäsuhteet, viestintävälineet ja foorumit, sekä muut viestinnän edellytykset vastaavat tarpeisiin ja toiveisiin. Tyytyväisyyttä näihin Kohdeorganisaatiossa henkilöstölle luotuihin viestinnän edellytyksiin kartoitettiin kyselylomakkeen kysymyksillä 6, 9, 10, 11, 13, 15, 17 ja 18. tyytyväisyyttä olemassa oleviin viestintäsuhteisiin, käytettävissä oleviin viestintävälineisiin ja foorumeihin, sekä viestinnän muihin edellytyksiin.

Kysymysten epätarkkuudesta johtuen tähän tyytyväisyyttä viestinnän edellytyksiin mittaavaan osaan tulee suhtautua hieman kriittisesti. Rakenteellisesti kyselylomake on muotoiltu hyvin, ja oletettavasti tutkittavat ovat vastanneet juuri haluttuihin asioihin. Niin viestintävälineisiin, kuin viestintäkontakteihinkin liittyen, on ensin kartoitettu kaikkien vaihtoehtojen kohdalta niiden merkitystä vastaajille eri viestinnän osa-alueilla (ks. lomake sivut 6-7 ja 8-9). Tämän työn puitteissa näitä osia ei oteta lainkaan tarkastelun kohteeksi. Näiden merkitystä kartoittavien luetteloiden perässä on esitetty kysymys siitä, miten itsellä olemassa olevat edellytykset (välineisiin ja viestintäsuhteisiin liittyvät) vastaavat tarpeisiin eri viestinnän osa-alueilla. Raportin tässä osassa pureudutaan kysymysten 15 ja 17 antamiin vastauksiin. Lisäksi tarkastellaan eri yhteistyöryhmiin osallistumisen mahdollisuuksia. Näitä on kysytty lomakkeen kysymyksillä 6, 9, 10, 11, 13.

5.3.1 Viestintäsuhteet

Tyytyväisyyttä käytettävissä olevien viestintäsuhteiden määrään selvitettiin kysymällä voiko vastaaja mielestään *”viestiä riittävästi kaikkien tarpeellisten toimijoiden kanssa?”* (Lomakkeen kysymys 15).

Taulukko 9. Mahdollisuudet viestiä eri toimijoiden kanssa

	Riittävä	Keskinkertainen	Riittämätön
Päivittäisten työtehtävien hoitaminen	59	31	8
Kehittämistoiminta	18	41	35
Arvo- ja tavoitekeskustelu	11	34	47
Muu kanssakäyminen	24	48	18

Kysymyksen 15 vastauksista ilmenee, että vastaajilla ei ole kehittämistoiminnan, eikä arvo- ja tavoitekeskustelun alueella riittävästi mahdollisuuksia viestiä eri toimijoiden kanssa. Kehittämiseen liittyvässä viestinnässä 35 % (36) vastanneista katsoi mahdollisuutensa viestiä eri toimijoiden kanssa riittämättömiksi. Arvoihin ja tavoitteisiin liittyvän viestinnän alueella sama luku oli 47 % (48). Päivittäisten työtehtävien hoitamisen alueella tyytyväisyys mahdollisuuksiin viestiä eri toimijoiden kanssa on korkea. Riittämättömäksi mahdollisuutensa koki vain alle 10 % (8) vastanneista. Tämän tutkimuksen puitteissa ei saatu selville sitä kuinka paljon koettu kontaktien puute nähtiin ongelmaksi viestien lähettämisen suhteen ja kuinka paljon viestien saamisen suhteen. Muun kanssa käymisen alueella lisäkontaktit olisivat myös tarpeen, sillä suuri osa, 47 % (48) vastaajista piti mahdollisuuksiaan viestiä muuhun kanssakäymiseen liittyen eri toimijoiden kanssa pääosin keskinkertaisena. 4-12 vastaajaa oli jättänyt vastaamatta näihin kohdan 15 kysymyksiin.

Työtehtävittäin oli havaittavissa selkeitäkin eroja tyytyväisyydessä käytettävissä oleviin viestintäsuhteisiin. Mielenkiintoista oli se, että arvojen ja tavoitteiden viestimisen alueella kaikki työtehtäväryhmät ylintä johtoa ja toimialajohtoa lukuun ottamatta olivat tyytymättömiä mahdollisuuksiinsa viestiä tarpeelliseksi katsomiensa tahojen kanssa. 59 % osastojen johtajista, 60 % työnjohtajista, 50 % asiantuntijatehtävissä toimivista ja 52 % suorittavan työn tekijöistä katsoi, ettei tavoita tarpeellista tahoja arvojen ja tavoitteiden viestimisen alueella.

Ainoastaan toimialajohto (75 %) koki edellytyksensä viestiä arvoista ja tavoitteista haluamiensa tahojen kanssa riittävinä.

Muita mainittavia lukuja viestintäsuhteisiin liittyvistä edellytyksistä ovat suorittavissa tehtävissä toimivien (49 %) tyytymättömyys voida viestiä tarpeellisten tahojen kanssa koulutus- ja kehittämisasioista, sekä se, että osastojen johtajista vain 32 % piti riittävinä mahdollisuuksiaan saavuttaa tarpeellinen taho koulutus- ja kehittämisasioiden viestinnässä. Tämä luku on huomiota herättävä siinä mielessä, että kohdeorganisaatiossa juuri osastojen johtajat ovat pitkälle vastuussa koulutus- ja kehittämistoiminnan järjestämisestä.

Toimialoittain tyytymättömiä viestintäsuhteisiin oli arvojen ja tavoitteiden viestimisen alueella tasaisesti noin 50-60 % toimialojen vastanneista. Kehittämisasioissa hallintotoimessa (n. 20 %) oli selvästi vähemmän tyytymättömiä käytettävissään oleviin viestintäsuhteisiin, kuin muilla toimialoilla (n. 40 %). Merkillepantavaa on myöskin se, että Kotikalusteiden toimialalla ei ollut yhtään käytettävissään olevien viestintäsuhteiden määrään tyytymätöntä päivittäisten työtehtävien hoitamisen alueella, eikä muun sosiaalisen kanssakäymisen alueella.

Kyselylomakkeessa selvitettiin myös sitä, kenen kanssa vastaajat haluaisivat enemmän yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Lomakkeen kysymys 11 on avoin kysymys, jossa kysytään haluaisiko *vastaaja "jonkin asian puitteissa lisää yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa?"* Tällä kysymyksellä pyritään saamaan esille konkreettista tietoa siitä, mihin tahoihin on vaikeaa syystä tai toisesta saada yhteyttä. Eniten mainintoja tuli osastopäälliköitä ja esimiehiä (20 mainintaa), toisia osastoja (25 mainintaa), sekä toimialajohtoa (19 mainintaa) koskien. Seuraavasta taulukosta selviää tarkasti mainintojen esiintyminen viestinnän osa-alueittain.

Taulukko 10. Kenen kanssa haluttiin lisää yhteistyötä eri viestinnän osa-alueilla

Päivittäisten työtehtävien hoitamisen alueella:	
Toinen osasto (tuotanto, tuotehallinta, tuotekehitys ed. osasto, Julkiskalusteiden toimiala/vienti)	9
Omat työtoverit	2
Osastopäällikkö, esimiehet	2
Työnjohto	1
Laadunvalvonta	1
Toimialajohto	1

Kehittämistoiminnassa:	
Osaston avainhenkilöt, esimiehet	13
Toinen osasto (tuotanto, tuotekehitys, markkinointi Julkiskalusteiden toimiala/ vienti)	12
Toimialajohto/ johto	7
Tällä alueella, mutta ei nimetty kenen kanssa	1

Arvo- ja tavoitekeskustelussa:	
Johto/ toimialajohto	9
Osaston esimiehet ja avainhenkilöt	3
Tällä alueella, mutta ei nimetty kenen kanssa	5

Muun kanssakäymisen alueella:	
Toinen osasto	3
Kollegat sivulla/ ylhäällä	3
Esimiehet	1
Luottamusmiehet/-henkilöt	1
Myymäläverkosto	1
Tällä alueella, mutta ei nimetty kenen kanssa	5

Ei nimetty mitään tiettyä aluetta:	
Myyntiorganisaatiot kentällä, myynti	2
Yhteistyöryhmien jäsenet	1
Muu ylin johto	2
Oma esimies	1

5.3.2 Viestinnän välineelliset edellytykset

Välineellisiä edellytyksiä (kysymys 17) kartoitettiin kysymällä onko vastaajilla ”mielestään käytettävissä riittävästi eri tapoja viestimiseen”. Kysymyksen termistö poikkesi hieman lomakkeessa aiemmin käytetystä termistöstä. Kysymystä olisi pitänyt täsmentää käyttämällä samaa sanaa ”viestintämuotoja”, kuin viestintävälineitten merkitystä mittaavassa osassa. Kysymystä olisi voinut täsmentää myös mainitsemalla kysymyksen koskevan nimenomaan lomakkeessa aiemmin mainittuja välineitä ja foorumeja, kohtia a-m. Uskon vastaajien kuitenkin tulkinneen viestintätavat juuri näiksi aiemmin mainituiksi viestintä välineiksi.

Taulukko 11. Millaiset välineelliset edellytykset viestinnälle on eri viestinnän osa-alueilla

	Riittävä	Keskinkertainen	Riittämätön
Päivittäisten työtehtävien hoitaminen	71	24	6
Kehittämistoiminta	37	33	20
Arvo- ja tavoitekeskustelu	24	37	28
Muu kanssakäyminen	36	37	16

Viestinnän välineelliset edellytykset nähdään parempina kuin viestintäsuhteita koskevat edellytykset. Päivittäisten työtehtävien hoitamiseksi ihmisillä on käytettävissään riittävästi erilaisia viestimistapoja. 70 % (71) näkee itsellään olevan riittävästi viestinnän välineellisiä edellytyksiä. Vain 6 % (6) vastanneista pitää välineellisiä edellytyksiään päivittäisten työtehtävien hoitamiseksi riittämättöminä. Kehittämistoiminnan ja arvo- ja tavoitekeskustelun alueella sitä vastoin viestit eivät kulje riittävän hyvin olemassa olevilla viestintämuodoilla.

Henkilöillä on joko liian vähän erilaisia viestintämuotoja käytössään, tai sitten olemassa olevia viestintämuotoja ei osata hyödyntää viestintään näillä osa-alueilla. Viestinnän välineellisiin edellytyksiinsä tyytymättömiä on kehittämistoiminnan alueella 19 % (20), ja arvo- ja tavoitekeskustelun alueella 27 % (28) vastanneista. Myöskään muun kanssakäymisen alueella henkilöstöllä ei ole mielestään riittävästi välineellisiä edellytyksiä viestinnälle.

Taulukko 12. Välineelliset edellytykset viestinnälle eri viestinnän osa-alueilla työtehtäväryhmittäin.

	Riittävä	Keskinkertainen	Riittämätön
Päivittäisten työtehtävien hoitamisen alueella			
Johto/ toimialajohto	100 %	0 %	0 %
Osaston/ yksikön johto	77 %	18 %	5 %
Työnjohto	80 %	20 %	0 %
Työntekijät (asiantuntijatehtävät)	92 %	0 %	8 %
Työntekijät (suorittavat tehtävät)	57 %	35 %	8 %
Kehittämistoimintaan liittyvässä keskustelussa			
Johto/ toimialajohto	86 %	14 %	0 %
Osaston/ yksikön johto	55 %	32 %	9 %
Työnjohto	80 %	20 %	0 %
Työntekijät (asiantuntijatehtävät)	46 %	31 %	23 %
Työntekijät (suorittavat tehtävät)	20 %	44 %	36 %
Arvo- ja tavoitekeskustelussa			
Johto/ toimialajohto	86 %	14 %	0 %
Osaston/ yksikön johto	41 %	32 %	27 %
Työnjohto	20 %	80 %	0 %
Työntekijät (asiantuntijatehtävät)	15 %	62 %	23 %
Työntekijät (suorittavat tehtävät)	13 %	38 %	49 %
Muun kanssakäymisen alueella			
Johto/ toimialajohto	100 %	0 %	0 %
Osaston/ yksikön johto	55 %	36 %	9 %
Työnjohto	40 %	60 %	0 %
Työntekijät (asiantuntijatehtävät)	46 %	39 %	15 %
Työntekijät (suorittavat tehtävät)	20 %	49 %	31 %

Työtehtäväryhmittäin oli nähtävissä selkeitä eroja viestinnän välineellisissä edellytyksissä. Tyytyväisintä oli ylimmän johdon ja toimialajohdon edustajat. He kokivat itsellään olevat viestinnän välineelliset edellytykset riittäviksi, tai ainakin keskinkertaisiksi kaikilla viestinnän osa-alueilla. Osastojen ja yksiköiden johtajat kokevat viestinnän välineelliset edellytykset jo heikommiksi. Päivittäisten työtehtävien hoitamisen alueella 77 %, kehittämisen alueella 55 % ja arvo- ja tavoitekeskustelun alueella 41 % osastojen ja yksiköiden johtajista piti viestinnän välineellisiä edellytyksiä riittävinä. Arvo- ja tavoitekeskustelun alueella peräti 27 % osastojen ja yksiköiden johtajista näki itsellään olevat viestinnän välineelliset edellytykset riittämättömiksi.

Myös asiantuntijatehtävissä työskentelevistä (23 %), sekä suorittavan työn tekijöistä (49 %) suuri osa on sitä mieltä, että viestinnän välineelliset edellytykset ovat riittämättömät nimenomaan arvojen ja tavoitteiden viestimiseen. Kehittämisasioiden viestimiseen välineelliset edellytykset koettiin jo paremmiksi, mutta silti asiantuntijatehtävissä työskentelevistä 23 %, ja suorittavan työn tekijöistä 37 % on sitä mieltä, että välineelliset edellytykset kehittämisasioiden viestimiseen ovat riittämättömät. Merkillepantavaa oli se, että työnjohdon taso koki välineelliset edellytyksensä viestimiseen paremmiksi, kuin osastojen ja yksiköiden johto kaikilla viestinnän osa-alueilla. Suorittavia tehtäviä tekevät olivat kaikkein tyytymättömiä välineellisiin viestintäedellytyksiinsä.

Viestinnän välineellisiä edellytyksiä tarkasteltiin myös **toimialoittain**. Tyytyväisintä henkilöstö oli viestinnän välineellisiin edellytyksiinsä Kotikalusteiden ja hallintotoimen toimialoilla. Näillä molemmilla toimialoilla tyytyväisiä viestinnän välineellisiin edellytyksiin päivittäisiin työtehtäviin liittyvässä viestinnässä oli 86 % toimialan vastanneista. Kehittämiseen liittyvässä viestinnässä välineellisiä edellytyksiään piti riittävinä 43 % Kotikalusteiden toimialan ja Hallintotoimen väestä. Selkeä puute viestinnän välineellisissä edellytyksissä löytyi arvo- ja tavoitekeskustelun alueelta. 27 % Hallintotoimen vastanneista piti arvo- ja tavoitekeskustelun alueella viestinnän välineellisiä edellytyksiään riittämättöminä.

Julkiskalusteiden ja Teollisuuden toimialojen henkilöstö koki viestinnän välineelliset edellytykset huonommiksi kuin Kotikalusteiden toimialan ja Hallintotoimen henkilöstö. Julkiskalusteiden toimialan henkilöstössä oli vähiten tyytyväisiä (63 %) ja eniten tyytymättömiä (16 %) viestinnän välineellisiin edellytyksiin päivittäisten työtehtävien

hoitamiseksi. Teollisuuden toimialalla tyytyväisiä oli hieman enemmän, 66 %, ja tyytymättömiä vain 3 % vastanneista. Kehittämiseen liittyvän viestinnän välineelliset edellytykset koki riittämättömiksi näillä molemmilla toimialoilla 28 % vastanneista. Myös näillä molemmilla toimialoilla välineelliset edellytykset arvojen ja tavoitteiden viestimiseen nähtiin puutteellisiksi. Viestinnän välineelliset edellytyksensä koki riittämättömiksi peräti 33 % Julkiskalusteiden ja 40 % Teollisuuden toimialan vastanneista. Näillä toimialoilla työskentelee suhteessa eniten työntekijätason henkilöitä, mikä varmasti vaikuttaa kokonaistulokseen.

Suuri osa lomakkeissa esitetyistä konkreettisista viestinnän kehittämis ehdotuksista liittyi viestinnän välineisiin ja foorumeihin. Seuraavassa taulukossa on lista niistä viestinnän välineistä ja foorumeista, joita kaivattiin lisää. Vastaukset on koottu kysymyksen 17 jatkokysymyksestä, jossa vastaajilla oli mahdollisuus kertoa mitä viestintätapoja he kaipaivat lisää. Alla olevaan taulukkoon on kerätty konkreettisia viestinnän välineisiin liittyviä kehittämis ehdotuksia myös lomakkeen muista avoimista kysymyksistä.

Taulukko13. Mitä viestintävälineitä ja foorumeja kaivattiin lisää

Osastopalaveri	3
Vuokko tiedote/ -tiedotustilaisuus (sekä osastojen ja toimialojen sisällä että välillä)	3
Internet, sähköposti	3
Suora puhelinlinja ulos asiakaspalveluun ja alihankkijoille	2
Keskusteluyhteys työntekijöiltä esimiehille	2
Puhelimet kännykät hakulaitteet	2
Telefax	1
Toimivat tiimit/ ryhmät	1
Edes jokin, jolla kuunnellaan työntekijää	1
Laatu- ja virheraportit osastojen välillä	1
Virallisen viestinnän ohella muuta kanssakäymistä	1
Piirustuksia ja dokumentteja päivittäisistä töistä	1
Kehittämis toimintaan asiantuntija tai ryhmä	2
Tiedottajan/viestijän päätoimi	2

Paikallistason viestintään toivottiin parannusta. Osastopalaverit, viikkotiedotteet sekä keskusteluyhteys työntekijöiltä esimiehille nousivat esille vastauksissa. Päivittäisten töiden tekemiseen liittyen toivottiin osastojen välille tietoja päivittäisestä ja viikoittaisesta etenemisestä, sekä laatu- ja virheraportteja. Useat kehittämissuositukset koskivat viestintävälineitä, kuten puhelimia, telefaxia ja sähköpostia. Neljässä lomakkeessa toivottiin viestinnän tai henkilöstön kehittämisen alueelle asiantuntijaa, joka päätoimisesti keskittyisi kyseisten asioiden hoitoon.

5.3.3 Yhteistyöryhmiin osallistumisen mahdollisuudet

Yhteistyöryhmiin osallistumisen mahdollisuudet ovat myös osa viestinnän välineellisiä edellytyksiä. Vastaajien mahdollisuutta osallistua erilaisiin keskustelu-, suunnittelu- ja päätöksentekoryhmien toimintaan selvitettiin lomakkeen kysymyksillä 9 ja 10. Kysymyksillä haluttiin selvittää myös osallistumismahdollisuuksien suhdetta osallistumishalukkuuteen.

Taulukko 14. Mahdollisuudet ja toiveet aktiivisemmän ryhmiin osallistumisen suhteen

	Ei	Kyllä
Haluaisi osallistua enemmän	64	37
Olisi mahdollisuus osallistua enemmän	61	39

Tyytyväisyys yhteistyöryhmiin osallistumisen mahdollisuuksiin oli kaksijakoinen. Toisilla vastaajista osallistumismahdollisuuksia oli riittävästi, jopa enemmän kuin tarpeeksi. Toiset vastaajista olisivat taas mielellään osallistuneet enemmän erilaisiin ryhmä- ja yhteistyön muotoihin, jos heillä olisi ollut siihen mahdollisuus. 36 % (37) vastanneista ilmoitti haluavansa osallistua enemmän jo olemassa oleviin tai joihinkin uusiin yhteistyöryhmiin. Vain 14 sellaista vastaajaa, joka ilmoitti olevansa halukas osallistumaan enemmän erilaisiin ryhmä- ja yhteistyön muotoihin, koki itsellään olevan myös mahdollisuudet aktiivisempaan osallistumiseen. 22 aktiivisempaa osallistumista toivoneista ei nähnyt itsellään olevan mahdollisuuksia osallistua nykyistä enempää erilaisten keskustelu-, suunnittelu- ja päätöksentekoryhmien toimintaan.

Työtehtävittäin lisää osallistumista haluavat jakautuivat epätasaisesti. Ylimmän johdon edustajista yksi (33 %), toimialajohtajista 2 (50 %), osaston tai yksikön johtajista 10 (45 %), työnjohtajista 1 (20 %), asiantuntijatehtävissä toimivista 4 (31 %) ja suorittavan työn tekijöistä 17 (33 %) ilmoitti olevansa halukas osallistumaan enemmän yhteistyöryhmiin.

Toimialoilla osallistumishaluisia oli eniten Julkiskalusteiden toimialalla. Julkiskalusteiden toimialan henkilöstöstä 53 % (10), Kotikalusteiden toimialan henkilöstöstä 14 % (1), Teollisuuden toimialan henkilöstöstä 33 % (20) ja Hallintotoimen henkilöstöstä 43 % (6) haluaisi osallistua aktiivisemmin yhteistyöryhmiin.

Osallistumismahdollisuuksia erilaisten ryhmien toimintaan selvitettiin myös eri viestinnän osa-alueilla. Seuraavassa taulukossa on nähtävissä millaiset mahdollisuudet vastaajat näkivät itsellään olevan erilaisten ryhmien toimintaan osallistumisessa eri viestinnän osa-alueilla.

Taulukko 15. Mahdollisuus osallistua keskustelu-, suunnittelu- ja päätöksentekoryhmien toimintaan eri viestinnän osa-alueilla.

	Hyvä	Keskinkertainen	Huono
Päivittäisten työtehtävien hoitaminen	51	23	29
Kehittämistoiminta	33	16	54
Arvoihin ja tavoitteisiin liittyvä keskustelu	14	24	65
Muu kanssakäyminen	34	42	26

Erittäin huonoksi mahdollisuudet osallistua ryhmien toimintaan nähtiin kehittämistoiminnan ja arvoista ja tavoitteista keskustelemisen alueella. Mahdollisuuksistaan osallistua kehittämisen alueella toimivien ryhmien toimintaan, 29 % (30) vastanneista antoi arvon melko huono (arvo 2), ja 23 % (24) antoi arvon huono (arvo 1). Huonoksi mahdollisuutensa osallistua arvioi siis yhteensä 52 % vastanneista. Mahdollisuudet osallistua arvo- ja tavoitekeskusteluryhmiin nähtiin vielä heikommiksi: 38 % (39) vastanneista piti mahdollisuuksiaan melko huonoina (arvo 2) ja 25 % (26) huonoina (arvo 1). Huomattavaa on myöskin se, että vaikka puolet (51) vastaajista piti mahdollisuuksiaan osallistua päivittäisten työtehtävien hoitamisen alueella toimiviin ryhmiin hyvinä, niin 29 % (29) vastanneista piti

mahdollisuuksiaan huonoina tai erittäin huonoina. Päivittäisen työskentelynykin alueella olisi siis hyödynnettävissä paljon väkeä erilaisiin yhteistyön muotoihin.

Yhteistyöryhmät, joihin oltiin halukkaita osallistumaan, olivat pitkälti erilaiseen kehittämistoimintaan liittyviä ryhmiä. Myös työturvallisuuteen, työsuojeluun ja työnopastukseen paneutuviin ryhmiin haluttaisiin osallistua enemmän. Saadut vastaukset tulivat esille kysymyksen 10 jälkeen esitetystä avoimesta seurantakysymyksessä.

Taulukko 16. Toiveita ryhmistä, joihin haluttaisiin osallistua

	Mainintoja yhteensä
Yleisten olosuhteiden, tuotannon, tuottavuuden ja strategian kehittäminen	13
Oman osaston kehittäminen ja palaverit	6
Osastojen välinen yhteistyö	5
Turvallisuus ja työsuojelu	3
Tuotekehitys, malliraadit	3
Työnopastus ja laatu	2
Palauteryhmä, kuunneltaisiin suorittavia osapuolia	2
Yksiköiden johtoryhmät	1
Ei osaa sanoa, koska ei tietoa mahdollisista ryhmistä	4
Halu osallistua, ei nimetty minkä asian puitteissa	8

Henkilöstön osallistumismahdollisuuksia selvitettiin myös laajemmassa tarkoituksessaan. Kysymyksessä 13 selvitettiin, onko vastaajilla halutessaan mahdollisuus *saada tarpeeksi tietoa*, mahdollisuus *vaikuttaa*, tai mahdollisuus *antaa arvioita ja palautetta* muiden ryhmien toiminnasta sekä niissä tehtävistä suunnitelmista ja päätöksistä. Kysymyksessä pyydettiin erikseen arviota osallistumismahdollisuuksista omalla osastolla toimiviin ryhmiin (paikallistasolla) ja yli osastorajojen toimiviin ryhmiin (organisaatitasolla).

Taulukko 17. Mahdollisuus tiedon saantiin, vaikuttamiseen sekä arvioiden ja palautteen antamiseen yhteistyöryhmien osalta

	Riittävä	Keskinkertainen	Riittämätön
Mahdollisuus saada tietoa			
Ryhmä oma osasto	38	42	16
Ryhmä yli osastorajojen	15	33	42
Mahdollisuus vaikuttaa			
Ryhmä oma osasto	32	35	27
Ryhmä yli osastorajojen	13	30	46
Mahdollisuus antaa arvioita ja palautetta			
Ryhmä oma osasto	33	36	24
Ryhmä yli osastorajojen	12	33	43

Mahdollisuudet saada tietoa erilaisilta ryhmiltä, vaikuttaa niissä tehtäviin suunnitelmiin ja päätöksiin, tai arvioida ja antaa palautetta niissä tehtävistä suunnitelmista ja päätöksistä koettiin melko heikoiksi. Varsinkin mahdollisuudet edellä mainittuihin osallistumistapoihin yli osastorajojen toimivien ryhmien osalta koettiin riittämättömäksi. Tiedon saanti omalla osastolla toimivilta ryhmiltä oli 38 vastaajan mielestä riittävää (37 %), ja 41 vastaajan mielestä keskinkertaista (41 %). Myös oman osaston ryhmissä tehtäviin suunnitelmiin ja päätöksiin vaikuttamisen, sekä arvioiden ja palautteen antamisen mahdollisuudet nähtiin hyviksi tai keskinkertaisiksi. Toisaalta 27 (26 %) vastanneista piti vaikuttamismahdollisuuksiaan, ja lähes yhtä suuri joukko 24 vastannutta (23 %) arvioiden ja palautteen antamisen mahdollisuuksiaan riittämättöminä.

Organisaatiotasolla, eli yli osastorajojen toimivien ryhmien osalta tiedon saanti oli riittämätöntä 41 % (42) mielestä. Ryhmiin vaikuttamisen mahdollisuuksia organisaatiotasolla piti riittämättöminä 45 % (46) vastanneista, ja arvioiden ja palautteen anto mahdollisuuksia 42 % (43) vastanneista.

5.3.4 Muut viestinnän edellytykset

Aikaisemman organisaatiotuntemuksen, sekä henkilöstöpäällikön haastattelun perusteella tuli esille vielä joukko muita viestinnän edellytyksiä, joita oli syytä selvittää, kokonaisvaltaisemman kuvan luomiseksi Kohdeorganisaation tarjoamista viestinnän edellytyksistä. Näitä edellytyksiä ovat viestinnän kannalta tarkoituksenmukainen organisaatorakenne, viestinnän joustavuus, ajalliset resurssit tarpeelliselle viestinnälle, työpistejärjestelyt sujuvan viestinnän kannalta, työyhteisön jäsenten asennoituminen viestintään, sekä vastaajan omat viestintätaidot ja arvio toisten viestintätaidoista viestintään vaikuttavana tekijänä. Vastaajille jätettiin myös mahdollisuus nimetä vielä jokin, mielestään tärkeä viestintään vaikuttava tekijä, ja arvioida se. Kukaan ei kuitenkaan nimennyt mitään muuta viestinnän edellytystä. Kysymyksen kohtiin on jättänyt vastaamatta 11-17 kyselyyn osallistunutta. Tämä saattaa johtua väsymisestä vastaamiseen, tai siitä, että näin abstraktisti kysytyjä asioita saattoi olla vaikea mieltää. Myös tässä tutkimuksen osassa operationaalistaminen on ollut puutteellista. Pidemmälle menneellä operationalisoinnilla vastausten validiteetti olisi ollut parempi.

Taulukko 18. Millaiset muut resurssit viestinnälle Kohdeorganisaatiossa on

	Hyvät/melko hyvät	Keskinkertaiset	Melko huonot/ huonot
Organisaatorakenne	18	42	32
Viestinnän joustavuus	24	35	32
Ajalliset resurssit viestinnälle	13	39	39
Työpistejärjestelyt	30	42	17
Työyhteisön jäsenten asennoituminen viestintään	27	36	28
Omat viestintätaidot	40	42	9
Toisten viestintätaidot	28	47	11

Muut resurssit viestinnälle on arvioitu keskimäärin keskinkertaisiksi. Selkeästi hyvän tai huonon arvion sai kohta *ajalliset resurssit viestinnälle*, jonka arvioi huonoksi 38 % (39) vastanneista, sekä kohta *omat viestintätaidot*, jonka arvioi hyväksi 39 % (40) vastanneista.

Viestinnän kehittämistä ajatellen myös kohdat *organisaatorakenne, viestinnän joustavuus* sekä *työyhteisön jäsenten asennoituminen viestintään* ovat merkittäviä, sillä noin kolmannes (28 %-31 %) vastanneista arvioi nämä viestinnän edellytykset huonoiksi tai melko huonoiksi.

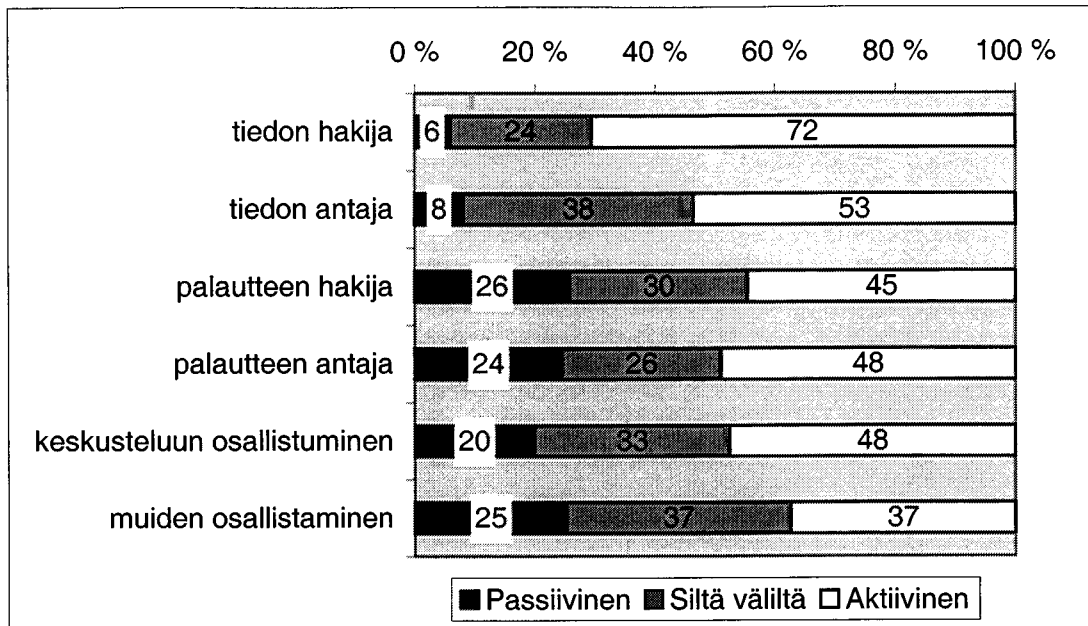
Työtehtävittäin merkittäviä huomioita saattoi tehdä organisaatorakenteeseen liittyvän kysymyksen, sekä viestintätaitoihin liittyvän kysymyksen kohdalla. Johdon edustajista 67 % ja työnjohdon edustajista 60 % oli tyytymättömiä organisaatorakenteeseen. Omiin viestintätaitoihin puolestaan olivat tyytymättömiä vain muutamat vastanneista, 4 % osastojen johtajista ja 16 % suorittavan työn tekijöistä.

5.4 Osallistuminen viestintään sekä erilaisiin ryhmä- ja yhteistyön muotoihin

5.4.1 Viestintäaktiivisuus

Toisella tutkimuskysymyksellä haluttiin *selvittää kuinka aktiivisina sisäisessä viestinnässä kohdeorganisaation jäsenet itseään pitävät*. Henkilöiden viestintäaktiivisuutta mitattiin tiedon hakemiseen ja antamiseen, palautteen hakemiseen ja antamiseen, keskusteluun osallistumiseen ja muiden osallistamiseen, sekä viestintään ja ryhmätoimintaan osallistumiseen liittyvillä kysymyksillä. Kysymykset ovat lomakkeen kysymyssarjassa numero 4.

Kuvaaja 5. Vastanneiden arvio omasta viestintäaktiivisuudesta



Suuri joukko (24-38 vastaajaa) antoi kyseisissä kohdissa vastaukseksi arvon 3, joka asettuu aktiivisen ja passiivisen viestintäkäyttäytymisen välille. Suuri kolmosten määrä voi johtua kysymyksen abstraktiudesta ja monitulkintaisuudesta. Omasta käyttäytymisestä saattaa myös olla vaikea antaa arviota, jolloin keskimmäisen vaihtoehdon valitseminen saattaa olla ”helppo ratkaisu”. Kokonaan vastaamatta on kyseisissä kohdissa jättänyt 1-5 vastaajaa.

Kohdeorganisaation jäsenet näkivät itsensä melko aktiivisina viestijöinä. Kaikissa kohdissa itseä aktiivisena pitävien osuus on selvästi korkeampi kuin itseä passiivisena pitävien osuus. Varsinkin tiedon hakemisessa itseä pidettiin aktiivisena. Aktiivisena tiedonhakijana itseä piti peräti 70 % (72) vastanneista. Passiiviseksi tiedon hakijaksi (6) tai antajaksi (8) on itsensä ajatellut vain alle 10 % vastanneista. Joka neljäs vastanneista haki (26) ja antoi (24) mielestään erittäin vähän tai ei lainkaan palautetta. Alle puolet kaikista vastaajista näki itsensä aktiivisena palautteen antamisessa ja hakemisessa.

Työtehtävittäin aktiivisuutta tarkasteltaessa tuloksista löytyi merkillepantavia seikkoja. Kaikki muut työtehtäväryhmät, paitsi suorittavan työn tekijät pitävät itseään aktiivisina tiedon hakijoina (53 % ryhmän vastanneista, muilla ryhmillä 86-100 % vastanneista). Tiedon antamisessa vain harvat pitivät itseään passiivisena. Osastojen johtajista kuitenkin 4 % pitää itseään passiivisena tiedon antajana. Tämä on tärkeä huomio, koska keskijohdon merkitys

tiedon välittämisessä on havaittu suureksi. Myös työnjohtajien ryhmän vastauksista löytyi erikoinen ilmiö. Vain 20 % työnjohtajista osallistui mielestään keskusteluun aktiivisesti, 80 % kuitenkin melko aktiivisesti. Hälyttävämpää oli se, että 40 % työnjohtajista katsoi osallistavansa muita keskustelemaan vähän.

Toisessa omaa viestintäaktiivisuutta käsittelevässä neljän kysymyksen sarjassa (lomakkeen kysymyssarja numero 5) vastaajilta pyydettiin arvioita **viestintäaktiivisuudestaan viestinnän paikallistasolla sekä organisaatiotasolla. Kohdeorganisaation henkilöstö** pitää itseään aktiivisina viestijöinä erityisesti lähimmässä työpiirissään, eli viestinnän paikallistasolla. 74 % (76) vastaajista viesti mielestään aktiivisesti lähimpien työtovereiden kanssa. Passiiviseksi viestijäksi oman osaston työntekijöiden kanssa itsensä koki vain 6 % (6) vastaajista. Omalta osastolta ulospäin suuntautuvassa, eli organisaatiotason viestinnässä, oma aktiivisuus arvioitiin vähäisemmäksi. Aktiiviseksi viestijäksi muiden kuin oman osaston jäsenten kanssa itsensä arvioi vain 36 % (37) vastanneista ja passiiviseksi 25 % (25) vastanneista.

Vastaajien näkemystä omasta *aktiivisuudesta osallistua erilaisiin ryhmä- ja yhteistyömuotoihin* niin paikallistasolla kuin organisaatiotasolla selvitettiin kysymyssarjan kahdessa viimeisessä kysymyksessä. Arviot osallistumisaktiivisuudesta olivat hyvin saman suuntaisia kuin arviot viestintäaktiivisuudesta lähimpien työtovereiden kanssa ja muiden yrityksen työntekijöiden kanssa. 65 % (66) vastanneista osallistui mielestään aktiivisesti erilaisiin yhteistyön muotoihin nimenomaan omalla osastolla tai lähimmässä työpiirissä. Passiiviseksi osallistumisensa viestinnän paikallistasolla mielsi vain 15 % (15) vastanneista. Osallistumistaan ryhmä- ja yhteistyömuotoihin organisaatiotasolla arvioi aktiiviseksi 30 % (30) vastanneista, ja passiiviseksi 35 % (35) vastanneista.

5.4.2 Yhteistyöryhmiin osallistuminen

Kohdeorganisaatiossa toimii runsaasti erilaisia suunnitelmia ja päätöksiä tekeviä ryhmiä; säännöllisesti kokoontuvia, satunnaisesti kokoontuvia, yhteistoimintalain edellyttämiä, osastojen sisäisiä sekä yli osastorajojen toimivia ryhmiä. Nämä ryhmät ovat työorganisaation viestinnän kannalta hyvin merkityksellisiä. Niissä tuotetaan, käsitellään ja niiden kautta välitetään paljon informaatiota. Osallistuminen tällaisiin ryhmiin, tai riittävät tiedon saanti- ja

tiedon antamismahdollisuudet ryhmissä tehtäviin suunnitelmiin ja päätöksiin ovat organisaation avoimen tiedon kulun kannalta tärkeitä. Tutkimusten mukaan osallistuminen myös lisää päätöksiin ja organisaatioon sitoutumista, työhön osallistumista sekä työtyytyväisyyttä.

Toimiminen tällaisissa ryhmissä kuvastaa omalta osaltaan myös viestintäaktiivisuutta. Yhteistyöryhmiin osallistumista on jo tarkasteltu osallistumismahdollisuuksien sekä osallistumisaktiivisuuden itse-arvion kautta. Tässä osassa käsitellään konkreettista ryhmiin osallistumista viimeisen vuoden aikana. Osallistumista on selvitetty lomakkeen kysymyksillä 7 ja 8.

Taulukko 19. Osallistuminen erilaisiin ryhmiin

	Osallistui	Ei osallistunut
Lakisäätteiset ja sopimusperusteiset ryhmät	51	52
Muut ryhmät omalla osastolla/ lähipiirissä	48	54
Muut ryhmät yli osastorajojen/ koko talon tasolla	32	69

Yhteen tai useampaan lakisäätteiseen tai sopimusperusteiseen ryhmään kuului kyselyn suorittamisen aikoihin 51 vastaajaa. Tämä on lähes puolet kaikista kyselyyn osallistuneista. Hieman alle puolet kaikista vastanneista (47 %, 48) ilmoitti osallistuneensa johonkin muuhun kuin lakisäätteiseen omalla osastolla toimivaan ryhmään. Johonkin muuhun kuin lakisäätteiseen yli osastorajojen toimivaan ryhmään oli osallistunut 32 % (32) vastanneista. Yhdeksällä ihmisellä (9 %) oli merkintä kaikissa osallistumisen muodoissa (lakisäätteen ryhmä, muu oman osaston ryhmä, muu ryhmä yli osastorajojen). Hyvin suurella osalla organisaation jäsenistä oli siis ollut tällainen foorumi käytössään. Sellaisia, jotka eivät osallistuneet mihinkään edellä mainituista ryhmä- tai yhteistyön muodoista oli kuitenkin myös suuri joukko vastanneista, 41 % (42). 39 % (39) kaikista vastanneista katsoi, että osallistumismahdollisuuksia olisi halutessa ollut vieläkin enemmän. Toisaalta hyvin suuri joukko 37 % (37) olisi mielellään osallistunut enemmän jos siihen olisi ollut mahdollisuus.

Toimialoitain osallistuminen ryhmiin jakautui epätasaisesti. Kyselyyn osallistuneista Kotikalusteiden toimialan työntekijöistä kaikki (100 %) kuuluivat yhteen tai useampaan ryhmään. Hallintotoimen henkilöstöstäkin 86 % ilmoitti osallistuvansa yhden tai useamman yhteistyöryhmän toimintaan. Kyselyyn vastanneista Julkiskalusteiden toimialan jäsenistä 63 %, ja Teollisuuden toimialan henkilöistä enää 46 % ilmoitti osallistuneensa yhden tai useamman yhteistyöryhmän toimintaan. Nämä toimialakohtaiset erot osallistumisessa erilaisten suunnittelu- ja päätöksentekoryhmien toimintaan ovat suuria. Tuloksia selittänee osittain toimialojen henkilöstön työtehtäväryhmä jakauma.

Työtehtäväryhmistä vain organisaatiohierarkian alimmalla tasolla olevista ryhmistä (asiantuntijatehtäviä suorittavat henkilöt sekä suorittavia tehtäviä tekevät henkilöt) löytyi henkilöitä, jotka eivät osallistuneet minkään yhteistyöryhmän toimintaan. Osallistumattomista 95 % kuului ryhmään suorittavan työn tekijät. Näistä suorittavan työn tekijöistä 71 % ei syystä tai toisesta osallistunut minkään yhteistyöryhmän toimintaan.

Syiksi osallistumisen niukkuudelle tai osallistumishaluttomuudelle mainittiin aikapula, sekä tiedon puute eri alueilla toimivista ryhmistä ja mahdollisuuksista osallistua niihin. Myös mielenkiinnon puuttuminen mainittiin syynä osallistumattomuudelle.

Oman osaston muihin ryhmiin ja yli osastorajojen toimiviin muihin ryhmiin osallistumisen osalta kysymyksen asettelu oli epätasainen (kysymys 8). Vastauksista ei voi päätellä onko vastaaja ajatellut osallistumisestaan pitemmällä aikavälillä, vai hyvin lyhyellä aikajänteellä tai jopa vain sen hetkistä tilannetta. Kysymyksen asettelu antaa jopa ymmärtää, että kohdassa halutaan osallistumista koko työuralla kuvaava vastaus. Tämä ei kuitenkaan ollut tarkoitus, vaan tarkoituksena oli selvittää sen hetkistä tilannetta ja viimeksi kulunutta vuotta. Myös kysymyksessä esiintyvä sana *osallistunut* voidaan ymmärtää monella tavalla. Osallistuminen voi tarkoittaa jäsenenä olemista, mutta sen voi ymmärtää laajemminkin tarkoittamaan esimerkiksi mielipiteiden tai tietojen antamista jollekin ryhmälle.

5.5 Muuttuva sisäinen viestintä

Kolmas tutkimuskysymys keskittyi siihen, miten kohdeorganisaation sisäinen viestintä on kehittynyt viimeisen vuoden aikana, ja mitkä ovat tulevaisuudessa tärkeimmät viestinnän kehittämiskohteet. Tämä osa koostuu vastaajien arvioista viestinnän edellytysten kehittymisestä kyselyä edeltäneen vuoden aikana, sekä avoimesta kysymyksestä, jossa vastaajat saivat itse kirjata mielestään tärkeimpiä kehittämiskohteita Kohdeorganisaation sisäistä viestintää koskien. Vastaajilta on myös kysytty onnistuneita ja epäonnistuneita viestinnän kehittämistoimenpiteitä. Viestinnän kehittymistä ja kehittämistoiveita käsitteleviä asioita tuli esille myös muissa lomakkeen avoimissa kysymyksissä ja niitä käsitellään tässä luvussa.

5.5.1 Viestinnän kehittyminen

Viestinnän edellytyksissä tapahtuneita muutoksia mitattiin kyselylomakkeen kysymyksellä 19, sekä avoimilla kysymyksillä 20 ja 21 (s.11). Viestinnän edellytysten voidaan katsoa Kohdeorganisaatiossa parantuneen viimeisen vuoden aikana. Mainintoja jonkin viestinnän edellytyksen paranemisesta lomakkeen avoimista osista saaduissa vastauksissa oli yhteensä 350 kun mainintoja edellytysten huononemisesta oli yli puolet vähemmän, 158 kpl.

Kysymyksessä 19 selvitetään välineellisten edellytysten, viestintäsuhteiden sekä muiden viestinnän edellytysten muuttumista kyselyä edeltäneen vuoden aikana. Vastaajilla oli mahdollisuus antaa joko arvio *huonontunut* tai arvio *parantunut*. Kysymyksestä puuttui kokonaan vaihtoehto *ei muutosta*, mikä on saattanut hieman vääristää tuloksia. Vastaamattomatta on kussakin kohdassa jättänyt 45-59 vastaajaa, mikä on kohtalaisen suuri joukko kaikista vastanneista. Muutoin vastaajat ovat arvioineet edellytysten joko parantuneen tai huonontuneen. Kaikkia tyhjiä vastauksia ei voi tulkita *arviolla ei parantunut eikä huonontunut*, sillä osa on varmasti jättänyt kokonaan kommentoimatta kyseiset kohdat. Voi myös olla, että *ei muutosta* vastausvaihtoehto olisi vähentänyt *parantunut* ja *huonontunut* arvioiden määrää. Tuloksia tarkasteltaessa tämä seikka on syytä ottaa huomioon tulosten validiteettia heikentävänä tekijänä.

Taulukko 20. Muutokset viestinnän edellytyksissä

	Parantunut	Huonontunut
Mahdollisuus viestiä tarvittavien toimijoiden kanssa	39	3
Käytettävissä olevat viestintävälineet	47	11
Organisaatorakenne	30	14
Viestinnän joustavuus	28	21
Ajalliset resurssit viestinnälle	10	40
Fyysinen sijainti toisiin toimijoihin nähden	30	18
Työpistejärjestelyt	38	16
Työyhteisön jäsenten asennoituminen viestintään ja yhteistyöhön	39	12
Omat viestintätaidot	47	7
Muiden viestintätaidot	42	5
Yhteensä	350	157

Huonontuneena pidettiin etenkin ajallisia resursseja viestinnälle. Huonontunutta oli myös viestinnän joustavuus. Tätä mieltä oli viidesosa (21) vastaajista. Mahdollisuudet viestiä eri toimijoiden kanssa, käytettävissä olevat viestintävälineet ja -tavat sekä työpistejärjestelyt saivat lähes tai yli 40 vastaajalta arvion parantunut. Myös sekä omien että toisten viestintätaitojen ja viestintää kohtaan olevien asenteiden katsottiin parantuneen viimeisen vuoden aikana. Useat tässäkin kysymysoosassa käytetyt termit ovat monitulkintaisia ja liian abstrakteja, mikä osaltaan vaikuttaa vastausten luotettavuuteen heikentävästi.

Kysymyksissä 20 ja 21 vastaajat saivat kirjata viestintään liittyviä toimenpiteitä, joista on ollut hyötyä ja toimenpiteitä, joista ei ole ollut hyötyä tai jotka eivät ole vaikuttaneet toivotulla tavalla. Vaikka monista asioista tuli vain yksittäinen maininta, kannattaa sisäisen viestinnän kannalta ottaa huomioon myös nämä yksittäiset kommentit. Lisäksi samat asiat nousevat esille myös muissa avoimissa kysymyksissä. Erityisesti tämän luvun eri kohdissa toistuu aiemmin mainittuja kehittämisen kohteita.

Taulukko 21. Viestintään liittyneet toimenpiteet, joista oli ollut hyötyä

	Mainintoja yhteensä
Sähköposti, AS-400 kalenteri	17
Pikalastunen	5
Joku koulutustilaisuus	4
Uusi Kohdeorganisaatiokeskus	3
Puhelimet, kännykät	3
Osastokohtaiset uudistukset: (konelinjakohtainen viestintäjärjestelmä, työlistojen jakaminen)	2
Vuosikertomus/ konserninjohtajan katsaus	2
Info-lehti	2
Yhtymän englanninkielinen lehti	2
Kanssakäyminen seuraavan työntekijän kanssa	1
Johdon raportointi verkkoon	1
Viikkopalaverit	1
Yt-palaverit	1

Taulukko 22. Viestintään liittyneet toimenpiteet, joista ei ole ollut käytännössä hyötyä tai jotka eivät ole kuitenkaan toteutuneet

	Määntöjä yhteensä
Julkiskalusteiden toimialan ilmoitustaulu	3
Puhelinparannukset	3
Sähköposti/ pääteyhteys	3
Viestinnän joustot/ avoimuus	2
Sisäisen postin kulku	2
Tiedon yhdenmukaisuus/ reaaliaikaisuus	1
Tiimipalaverien lopettaminen oli huono	1
Tieto kokousilvarauksista	1
Osastojen välinen viestintä ei parantunut	1
Arvokeskustelu	1
Tuotehedottaminen/ uutuuudet, muutokset	1
Julkiskalusteiden toimialan organisaatiomuutos	1
Toimialajohdon viestinnän parantaminen • yrityksiä ollut, ei kuitenkaan parantunut	1
Uudet tilajärjestelyt • sijaintipaikan muutos ei kuitenkaan parantanut viestintää	1
Ryhmäpalaverien lisääminen • ryhmien toiminta tehotonta	1
Sisäinen virheilmoituskanta ei toteutunut	1
Vaikutusmahdollisuudet esim. työtiloihin	1

Varsinkin kehittämistoimenpiteistä, jotka eivät ole toteutuneet tai olleet hyödyllisiä, tuli paljon yksittäisiä vastauksia. Ne on kuitenkin kaikki kirjattu yllä oleviin taulukoihin.

5.5.2 Viestinnän kehittämistoiveita

Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän kehittämiseen tuli henkilöstöltä konkreettisia kehittämistoiveita lähinnä avointen kysymysten tuottamissa vastauksissa. Tarpeellisia viestinnän kehittämisen kohteita tuli selkeästi esille myös lomakkeen strukturoiduista osista.

Monessa eri yhteydessä tuli esille, että eri osastojen ja eri toimijoiden välisessä yhteistyössä on puutteita. Yksi tärkeä viestinnän kehittämisen kohde liittyy siis talon sisäisiin viestintäsuhteisiin ja kontakteihin. Avoimella kysymyksellä 11 selvitettiin millä viestinnän osa-alueilla haluttiin lisää yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa.

Taulukko 23. Millä viestinnän osa-alueilla haluttiin lisää yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa

Päivittäisten työtehtävien hoitaminen	26
Kehittämistoiminta	40
Arvoista ja tavoitteesta keskusteleminen	16
Muu kanssakäymisen	16

Kehittämistoiminta nousi selkeästi alueeksi, jolla lisää yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa haluttiin lisää. Vaikka arvo- ja tavoitekeskusteluun oltiin yhtäläillä tyytymättömiä, ei sen alueella kuitenkaan kaivattu yhteistoimintaa muiden toimijoiden kanssa niin paljon kuin kehittämistoiminnan alueella.

Viimeinen avoin kysymys (kysymys 22) keräsi vielä keskitetysti tärkeimpiä kehittämisen kohteita kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä. Tämän osan vastauksissa toistuivat samat aihepiirit kuin ensimmäisen, kohdeorganisaation viestintää koskevan avoimen kysymyksen vastauksissa. Tässä viimeisessä kysymyksessä mainintojen määrää on saattanut karsia se, että samoja asioita on tullut esille jo aikaisemmissa yhteyksissä. Tutkimuskysymysten jaottelusta poiketen vastauksissa tulleet kehittämistä koskevat maininnat on jaoteltu tässä viestinnän välineisiin liittyviin kehittämiskohteisiin, ryhmien väliseen toimintaan liittyviin kehittämiskohteisiin, sekä viestinnän luonteeseen liittyviin kehittämiskohteisiin.

Taulukko 24. Tärkeimmät kehittämiskohteet

Välineellisiin edellytyksiin liittyvät kehittämiskohteet

Puhelimien lisääminen/ parantaminen, haun kehittäminen	5
Sisäinen viikkoviesti - missä mennään: uutuuDET, myynti, tulos jne.	4
Suorittavalle osapuolelle mahdollisuus ehdotuksiin ja palautteeseen kehittämisasioidissa	5
Lisää päätteitä/ sähköpostiyhteys	3
Osastopalaverit, lyhyet tiedotustilaisuudet	1

Viestintäsuhteisiin liittyvät kehittämiskohteet

Ylemmän johdon/ esimiesten ja työntekijöiden välille lisää viestintää	7
Toimiala- ja osastorajat rikkovaa viestintää lisää	6
Tiedotuksen nopeus työntekijätasolle	5
Henkilöstön vuorovaikutuksen lisääminen kaikilla tasoilla	4
Tiedotus reissun päällä oleville	2
Hierarkian vähentäminen	1
Tiedonkulku työntekijöiltä ylöspäin	1
Esimies tiedon välittäjän roolissa kunnolla (tieto alhaalta ylös ja ylh. alas)	1
Ilmoitus tuotteiden valmistumisesta reaaliaikaiseksi	1

Viestinnän luonteeseen liittyvät

Tiedotuksen avoimuutta ja määrää lisää, kohteita lisää	16
Tiedonjakaminen etukäteen/ ajoissa suunnitelmista ja muutoksista	13
Positiivinen palaute johdolta, viestintä positiivissävytteiseksi (Ei paimenkirjeitä)	4
Välittömän kanssakäymisen kehittäminen	3
Myös vaikeista asioista viestimistä, yhdessä pohtimista/ keskustelua	3
Lisää aikaa viestinnälle	2
Viestien perillemeno ei riitä, on myös toteuduttava käytännössä	2
Luottamuksen osoittaminen	1
Asennekasvatus, ettei ole sellaista käsitystä, että tietoja salaillaan	1
Oma-aloitteisuuden lisääminen kaikille	1
Informaation kulku selkeäksi, vastuiden selvittäminen	1

Viestinnän välineellisiä edellytyksiä koskevia kehittämiskohteita ajatellen nousi selkeästi esille puhelinyhteyksien ja sähköpostimahdollisuuksien parantaminen. Myös koko organisaation tilanteesta ja tärkeistä asioista haluttaisiin useammin tietoa. Mielenkiintoinen oli viiden vastaajan mainitsema välineellisiin edellytyksiin liittyvä ehdotus suorittavan osa-puolen mahdollisuuksista antaa ehdotuksia ja palautetta kehittämisasioissa.

Viestintäsuhteita koskevissa kehittämis ehdotuksissa tuli esille niin eri hierarkiatasojen väliseen viestintään, kuin eri osastojen tai toimintojenkin väliseen viestintään liittyviä asioita. Muissa viestintään ja viestinnän luonteeseen liittyvissä kehittämis ehdotuksissa nousivat esille tiedon jakamisen avoimuus ja oikea-aikaisuus, sekä viestinnän muuttaminen välittömämmäksi ja pohtivammaksi. Myös jokaisen omaa vastuuta viestinnän onnistumiseksi korostettiin viestinnän kehittämisen kohteena.

6 TULOSTEN TULKINTAA JA SOVELTAMISTA

6.1 Viestinnän edellytykset eri työtehtäväryhmissä ja toimialoilla

Käsillä olevan tutkimuksen oli tarkoitus olla pääpiirteissään kuvaileva tutkimus. Tavoitteena oli kuvailla henkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään, sekä henkilöstön viestintäaktiivisuutta. Selkeät erot ja suuntaukset eri työtehtäväryhmien ja eri toimialojen vastauksissa herättivät kuitenkin tutkijan mielenkiinnon pohtimaan mahdollisia selittäviä tekijöitä näille ilmiöille.

Tuloksista oli havaittavissa säännönmukaisuutta organisaatiohierarkiassa sijainnin ja viestintäedellytyksiin tyytyväisyyden välillä. Myös kokemukset omasta viestintäaktiivisuudesta olivat hyvin pitkälle ennustettavissa henkilön asemasta organisaatiohierarkiassa.

Valkosen (1981:122) mukaan ”sosiologisen ajattelun yhtenä perustavana lähtökohtana on se, että yksilön toiminta ja asenteet ovat selitettävissä ja ymmärrettävissä ottamalla huomioon hänen asemansa sosiaalisessa rakenteessa”. Survey-tutkimuksen tunnuslukuja arvioidaan usein irrallisina siitä sosiaalisesta ympäristöstä, niistä arvoista, normeista ja rooleista, jossa tutkimukseen osallistuva henkilö toimii. Kontekstuaalianalyysi pyrkii vastaamaan tähän survey-tutkimuksessa jo varhain havaittuun heikkouteen. Sosiologian osa-alueilla on olemassa suuri joukko tutkimuksia, joissa on tutkittu muun muassa organisaatioiden tai muiden yhteisöjen ominaisuuksia kuvaavien kontekstuaalimuuttujien vaikutusta yksilöiden toimintaan ja asenteisiin (Valkonen 1981:124). Täydellinen kontekstuaalianalyysi vaatisi kuitenkin kaikkien muuttujien vakioimista analyyseissa. Siihen ei tämän tutkimuksen puitteissa ole ollut järkevää ryhtyä.

Valkonen (1981:126) erottelee erilaisia kontekstuaalivaikutustyyppisiä, joita ovat tartunta- ja jäljittelyvaikutus, osakulttuurien vaikutus, yhteisön tarjoamien mahdollisuuksien ja sen virallisten normien vaikutus, sekä yksilö- ja yhteisömuuttujien yhteensopimattomuuden vaikutus. Kontekstuaalivaikutuksen olemassaolo merkitsee Valkosen mukaan sitä, että yksilöiden toiminnassa ja asenteissa on eroja, joita ei voida selittää heitä itseään kuvaavien

yksilömuuttujien avulla, vaan ne riippuvat siitä, millaisissa yhteisöissä he ovat jäseniä (Valkonen 1981:127).

Toimialojen ja työtehtäväryhmien tunnusluvuissa näkyviä eroja pohditaan tässä luvussa yhteisön tarjoamien mahdollisuuksien ja yhteisön virallisten normien synnyttämien kontekstuaalivaikutusten tuloksena. Näkemykseni mukaan henkilön sijainti organisaatiohierarkiassa vaikuttaa siihen, millaiset yhteisön tarjoamat viestinnän edellytykset, ja toisaalta käyttäytymistä säätelevät normit ovat ohjaamassa yksilön viestintäkäyttäytymistä. Hierarkkisuutta käsitellään tässä tutkimuksessa nimenomaan rakenteellisena tekijänä. Henkilön sijainti organisaatiohierarkiassa on tutkimuksessa määritelty henkilön työtehtävän mukaan.

Tutkimuksen tuloksissa nousi vahvasti esille johdon tyytyväisyys sisäiseen viestintään verrattuna muiden työntekijäryhmien tyytyväisyyteen. Saman suuntaisia tuloksia ovat saaneet mm. Kontio (1997) sekä Kuitunen (1994). Mitä korkeammalla hierarkiatasolla henkilö työskenteli, sitä aktiivisempi ja tyytyväisempi hän oli viestinnän suhteen. Tämä näkyy viestintävälineitä ja foorumeja, sekä käytettävissä olevia viestintäsuhteita kuvaavia lukuja tarkasteltaessa. Sama suuntaus näkyy myös viestinnässä eri osa-alueilla.

Ajatusta hierarkiatason vaikutuksesta viestinnän kokemiseen vaikuttavana tekijänä tukee myös havainnot toimialoittain. Toimialoista ne, joilla työskentelee eniten alimman hierarkiatason työntekijöitä, olivat myös tyytymättömmimpiä viestinnän edellytyksiinsä. Tuloksia kokonaisuutena tarkasteltuna voidaan havaita, että tyytymättömät alhaisemman hierarkiatason edustajat eivät painotu vain jollekin tietylle toimialalle. Alakulttuuri, tässä tapauksessa toimiala ei siis ole määräävä tekijä viestinnän kokemisessa.

Tästä suhteellisen loogisesti etenevästä tyytyväisyyden ja aktiivisuuden linjasta poikkesi useissa yhteyksissä työnjohtajien ryhmä. Työnjohtajien ryhmä näki viestinnän välineelliset edellytykset riittävinä, ja kokivat ne parempina kuin osastojen johtajat. Organisaatiohierarkian seuraavan alemman tason edustajat, asiantuntijatehtävissä työskentelevät sekä suorittavan työn tekijät kokivat välineelliset edellytyksensä selvästi huonommiksi.

Keskustelun, tiedon hakemisen ja arvioiden ja palautteen hakemisen alueella työnjohtajat eivät ole kovin aktiivisia. Myös palautteen ja arvioiden antamisessa he katsoivat itsensä passiivisemmiksi kuin muut ryhmät. Yllättävintä kuitenkin oli, että työnjohtajat arvioivat itsensä muiden keskusteluun osallistamisen alueella selkeästi passiivisimmaksi kuin muut ryhmät. Kyselyyn osallistuneilla työnjohtajilla näyttää olevan melko yksisuuntainen rooli viestien antajina. Työnjohtajat ovat kuitenkin ryhmä, joka on jatkuvasti kosketuksissa suorittavan tason työntekijöihin. Työnjohtajan rooli tiedon siirtämisessä organisaatiohierarkiassa suorittavan työn tekijöiltä ylöspäin on merkittävä. Tällöin tiedon ja palautteen hakemisen, ja muiden keskusteluttamisen merkitys korostuu. Työnjohtajien vastuulla on usein myös työryhmän yhteistyöstä huolehtiminen sekä työtapojen ja ryhmähengen kehittäminen.

Työnjohtajien kohdalla voidaan pohtia alakulttuurin, tässä tapauksessa toimialan vaikuttavan heidän tyytyväisyyteensä, koska hierarkiataso ei näytä vaikuttavan siihen ainakaan samalla tavoin kuin muihin organisaation hierarkiatasoihin. Työnjohtajien korkeampi tyytyväisyys ja passiivisempi osallistuminen verrattuna osastojen johtajiin, jotka toimivat organisaatiohierarkiassa korkeammalla tasolla, saattaa myös viitata sekä viestintävastuusiin että rooliodotuksiin. Osastojen johtajilla saattaa olla kohdeorganisaatiossa paljon enemmän viestinnällistä vastuuta kuin työnjohtajilla, jolloin he kokevat itsensä ja edellytyksensä riittämättömämmiksi. Toinen mahdollisuus on, että työnjohtajat mieltävät virheellisesti roolinsa viestinnän suhteen vähäisemmiksi, kuin mitä heiltä odotettaisiin. Saattaa myös olla niin, että työnjohtajille on yhteisön normien taholta luotu passiivisempi rooli viestinnässä.

6.2 Kohdeorganisaation sisäistä viestintää kehittämään

6.2.1 Henkilöstön viestintävalmiuksien kehittäminen

Viestinnän edellytyksiä tarkastellaan nyt Viherän (1999) esittämän kansalaisten viestintävalmiuksien ajatusmallin avulla. Tarkastelun kohteena ovat liittymät, taidot ja motivaatio viestiä. Siinä missä Viherä keskittyy informaatioteknologian mukanaan tuomiin uusiin viestintävälineisiin ja niillä viestimiseen, tässä tutkimuksessa tarkastellaan kaikkia

viestinnän välineitä ja foorumeja, jotka ovat kohdeorganisaatiossa käytössä kasvokkaisviestintätilanteista sisäiseen sähköpostiin. Viestinnän edellytyksiä arvioidaan nimenomaan viestinnän kehittämisen kannalta, jolloin puutteet viestinnän edellytyksissä nousevat korostuneesti esille.

Viestinnän välineelliset edellytykset koetaan Kohdeorganisaatiossa osittain riittämättömiksi. Ainoastaan päivittäisten työtehtävien hoitamiseksi viestinnän välineelliset edellytykset koettiin riittävinä. Viestintäkanavien ja foorumien alueella riittää siis parannettavaa kohdeorganisaatiossa monella alueella.

Syynä tyytymättömyyteen voi olla joko se, että viestinnän välineitä tai foorumeja koulutus- ja kehittämistoiminnan, arvojen ja tavoitteiden sekä muun sosiaalisen kanssakäymisen alueella on liian vähän. On myös mahdollista, että edellytysten kokeminen riittämättöminä johtuu puutteellisista tiedoista ja taidoista viestintään tarkoitettujen välineiden ja foorumien käyttämisessä. Henkilöt eivät ehkä ole tietoisia kaikista käytettävissä olevista eri viestinnän osa-alueiden viestintään tarkoitetuista välineistä ja foorumeista. Esimerkiksi osallistumista koskevissa avointen kysymysten vastauksissa tulikin esille, että osallistumista haittaa tiedon puute toimivista ryhmistä, ja siitä miten niihin voi osallistua. Myös tiedon löytäminen sisäisestä sähköpostijärjestelmästä saattaa olla ongelmallista. On myös mahdollista, että konkreettinen viestintävälineitten käyttötaito puuttuu. Sähköpostin ja faksin käyttäminen ei ole kaikille ”helppo homma”, ryhmäviestintään osallistumisesta puhumattakaan.

Taitonäkökulma ei ollut alun perin tutkimuksen kohteena, joten sitä ei ole operationaalistettu eikä selvitetty perusteellisesti kyselylomakkeessa. Sujuvan viestinnän yhtenä osa-alueena se on kuitenkin mielenkiintoinen näkökulma työorganisaation viestinnän edellytyksiä tutkittaessa. Omia ja toisten viestintätaitoja suoraan kysyvässä kohdassa omat taidot viestiä oli arvioitu kokolailla hyväksi, ja paremmiksi kuin toisten viestintätaidot. Vuorovaikutteisen yhteisöllisyyden säilyminen ja kehittyminen vaatii Viherän mukaan kollektiivisen osaamisen kehittymistä (Viherä 1991:6). Viherä jatkaa, että “vaikka viestintäverkkojen infrastruktuuri olisi miten hyvä tahansa, kansalaisten viestintävalmiudet eivät ole riittävät, elleivät he tiedä ja osaa käyttää viestintävälineitä” (Viherä 1991:189).

Viestinnän välineellisiin edellytyksiinsä parannusta kaipasivat osastojen johtajat, asiantuntijatehtävissä työskentelevät sekä suorittavissa tehtävissä työskentelevät. Parannusta kaivattiin erityisesti kaikilla muilla viestinnän osa-alueilla paitsi päivittäisten työtehtävien hoitamisen alueella. Esille nousseista konkreettisista kehittämiskohteista mainittakoon osastopalaverit, viikoittaiset tiedotustilaisuudet niin osastojen ja toimialojen sisällä kuin välilläkin, internetin käyttömahdollisuus ja puhelimet, sekä selkeästi viestintään ja kehittämistoimintaan erikoistunut vastuhenkilö.

Toisaalta välineelliset edellytykset nähtiin selvästi parempina kuin viestintäsuhteisiin liittyvät edellytykset. Viestintäsuhteittensa määrään tyytymättömien luku on suurempi ja tyytyväisten luku pienempi kaikilla viestinnän osa-alueilla kuin mitä se oli viestinnän välineitten ja foorumien osalta. Viestintäsuhteita haluttiin erityisesti toisiin osastoihin, tuotantoon, tuotekehitykseen, myyntiin ja markkinointiin, jotka ovat tuotantoprosessin osia. Vastauksista päätellen omalle työlle halutaan perusteluja ja taustatietoja. Myös ajankohtaisen tiedon saaminen on tärkeää. Viestintäsuhteita toisille osastoille ja toimialoille halutaan sekä päivittäisten työtehtävien hoitamisen alueella että koulutus- ja kehittämistoiminnan alueella. Päivittäisten työtehtävien hoitamisessa tätä kontaktien tarvetta korostaa varmasti prosessiohjautuvan toiminnan mukanaan tuomat muutostarpeet. Toimintojen muuttuminen prosessiohjautuvaksi on lisännyt ristikkäisviestinnän määrää yrityksissä. Viestintä ei kuljekaakaan aina organisaatorakenteen mukaisesti, vaan yhteyksiä pitää voida ottaa joustavammin eri yksiköissä ja eri hierarkiatasolla olevien ihmisten välillä.

Myöskään motivaatio viestiä ei ollut alun perin tutkimuksen kohteena, joten tämänkään käsitteen operationaalistaminen tätä tutkimusta varten ei kuulunut tutkimustehtävään. Lomakkeella selvitetystä asioista omaa viestintään osallistumista sekä arvioita työyhteisön jäsenten asennoitumisesta viestintään voidaan kuitenkin tarkastella motivaation osina. Motivaatio viestiä nostetaan esille vain pohdinnan tasolla.

Kohdeorganisaatiossa oli suuri joukko työntekijöitä, jotka halusivat osallistua enemmän erilaisten yhteistyöryhmien toimintaan. Mainintoja yhteistyöryhmistä, joihin osallistumiseen löytyi kiinnostusta, oli paljon. Erilaiset kehittämiseen liittyvät ryhmät olivat suosituimpia. Myös oman osaston sisäisiin ja osastojen välisiin ryhmiin osallistumiselle oli kiinnostusta. Muista henkilöstöä kiinnostavista ryhmistä mainittakoon työnopastukseen, työsuojeluun ja

palautteen antamiseen liittyvät ryhmät. Osallistumismahdollisuuksien lisääminen ryhmien perustamisen ja tiedon lisäämisen kautta olisikin tarpeen. Organisaatiokin hyötyisi tästä, sillä esimerkiksi suorittavan työn tekijöille kertyy tietoa, josta on usein hyötyä myös johdolle. Lainema (1996) korostaakin yhteisiin arvoja, jotka tehostavat sisäistä tiedon välitystä ja vaihtoa, vuorovaikutusta ja avointa kyseenalaistamista. Hän puhuu autonomisesta uudistusprosessista. Ilman käyttäytymistä tukevia yhteisiä arvoja ei ole mahdollista saada aikaan autonomista uudistusprosessia, jossa esimerkiksi asiakkaita ja markkinoita lähinnä olevat ihmiset kykenisivät välittämään uutta tietoa, uusia tulkintoja ja strategisia johtopäätöksiä sekä osallistumaan keskusteluun niin, että tietopohjan laajetessa ja näkemysten kypsyyssä tulkinat johtaisivat päätöksiin ja toimintaan. (Lainema 1996:128.)

Motivaatiosta viestiä kertoo mielestäni myös se, että edellytykset ja osallistumisen mahdollisuudet nähtiin riittämättöminä. Jos tekniset edellytykset saataisiin hyvälle tasolle, voisi olla oletettavaa, että henkilöstöllä olisi motivaatiota opetella välineiden käytön lisäksi uusi toimintakulttuuri.

Motivaation parantamisen kannalta kohdeorganisaatiossa kannattaisi myös panostaa henkilöstön rooliodotusten ja viestintäkäytäntöjä koskevien asenteiden muuttamiseen. Falcione ja Kaplan (1984:300) toteavat kulttuurin muokkaavan organisaation ja sen osien sekä organisaatiossa toimivien ihmisten käyttäytymistä. Ryhmän, tässä tapauksessa tutkimuksen kohteena olevan työorganisaation jäsenten käyttäytymiseen vaikuttavat erilaiset ennako-odotukset sekä käsitykset tilannekohtaisesta toiminnasta. Kyse on normeista, käsityksistä siitä millainen toiminta on ryhmässä tai yhteisössä sallittua ja odotettua. Normien muotoutumiseen vaikuttaa Tiuraniemen mukaan jäsenten lausumat odotukset, kriittiset tilanteet ja niiden käsittely, jäsenten aikaisempien toimintatapojen siirtyminen ryhmään tai ryhmän jäsenten tiettyihin rooleihin liittyvät odotukset (Tiuraniemi 1993:51).

Viherä (1999:46-47) on viestintävalmiudet kokoavana nostanut esille ajatuksen viestintävalmiuksien yhteensopivuudesta todellisen vuorovaikutuksen syntymisen edellytyksenä. Ei riitä, että sinulla on käytettävissäsi tarvitsemasi liittymät, taito käyttää sitä ja muodostaa sopiva viesti sekä motivaatio viestimiselle. Myös haluamallasi viestintäkumppanilla näiden kaikkien osa-alueiden on oltava kunnossa todellisen vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi.

6.2.2 Yhteistyön parantaminen organisaatiotasolla ja paikallistasolla

Erot tyytyväisyydessä organisaatiotason viestintään ja oman osaston viestintään nousivat tutkimuksessa merkittäviksi. Kaikissa kohdissa, joissa nämä kaksi viestinnän tasoa olivat vertailukohteina, sai paikallistason viestintä paremmat arviot. Toisaalta huomionarvoista oli se seikka, että myös paikallistason viestintä sai paikoitellen huonoja arvioita.

Kuten Kontiokin (1997:118) on seurakuntayhtymän sisäistä viestintää koskevassa tutkimustyössään havainnut, kehitettäviä kohteita löytyy erityisesti organisaatiotason viestinnässä. Puutteelliseen organisaatiotason viestinnän kokemiseen vaikuttaa varmasti kokemukset puutteellisesta viestinnästä arvojen ja tavoitteiden sekä koulutus- ja kehittämistoiminnan alueella. Nämä viestinnän osa-alueet mielletään usein yhteisiksi asioiksi, joiden puitteissa odotetaan tiedottamista sekä koordinoitua organisaation taholta.

Kommentit organisaatiotason viestinnästä saattavat liittyä myös koettuun viestintäilmastoon ja viestintäkulttuuriin. Jos vallitsevat viestintäkäytännöt, viestintää koskevat normit ja rooli-odotukset eivät tyydytä, pitää muutoksia saada aikaan organisaatiotasolla.

Paikallistason viestinnän kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota toimialoista erityisesti Julkiskalusteiden toimialalla, missä 31 % toimialan vastanneista piti oman osaston tai lähipiirin viestintää huonona. Myös Teollisuuden toimialalla oli selvästi tyytymättömiä oman osaston tai lähipiirin viestintään (18 % vastanneista). Ainoastaan hallintotoimen toimialalla reilu enemmistö (79 % toimialan vastanneista) piti paikallistason viestintää hyvänä. Paikallistason viestinnän parantamisen kohteisiin liittyy lähes aina myös esimiehen ja alaisen välisen viestinnän parantaminen. Toiveita paremmasta suhteesta omaan esimieheen tuli avoimiin kysymyksiin saaduissa vastauksissa.

Yhtenä lääkkeenä sekä paikallistasolla että organisaatiotasolla tapahtuvan yhteistyön ja tiedonkulun parantamiseksi on kohdeorganisaatiossa varmasti erilaisten yhteistyöryhmien toiminnan lisääminen. Tähän antaa aihetta myös ne luvut, jotka kertoivat yhteistyöryhmiin mielellään enemmän osallistuvista. Henkilöstö osallistuu yleensä mielellään tällaisten suunnitelmia ja päätöksiä tekevien ryhmien toimintaan. Jotkut vastanneista kokivat itsellään olevan tarpeeksi, jopa liikaakin osallistumismahdollisuuksia. Toisaalla oli joukko (37 %

vastanneista), joka koki osallistumismahdollisuutensa vähäisiksi ja olisi mielellään osallistunut enemmän erilaisten yhteistyöryhmien toimintaan. Resursseja löytyisi varmasti suorittavan työn tekijöiden joukosta, sillä 71 % heistä oli yhteistyöryhmien ulkopuolella. Tällä tavoin myös tiedonkulku läpi koko organisaatiohierarkian parantuisi, kun viestit välittyisivät organisaatiohierarkian alimmalta tasolta ylöspäin ja päin vastoin. Myös henkilöstön motivaatiotasoa ja päätöksiin sitoutumista saataisiin nostettua.

Ryhmien merkitystä mahdollisena paikallis- ja organisaatiotason viestinnän parantajana tuo esille myös kysymys tiedon saamisen, palautteen ja arvioidenannon ja ryhmiin vaikuttamisen mahdollisuuksista. Nämä kaikki osallistumisen muodot koettiin etenkin organisaatiotasolla erittäin huonoiksi. Yhtenä esiin tulevana ongelmana avoimien kysymysten vastauksissa oli myös mainittu tiedon kulun heikkous joidenkin ryhmittymien, esimerkiksi peräkkäisten toimintojen tai tuotekehityksen ja markkinoinnin välillä. Nykyinen toiminta vaatii yhä enemmän ja nopeammin tietoja peräkkäisiltä tai toisiinsa liittyviltä toiminnoilta. Nämä tiedot toisilta toiminnoilta ovat usein pohjana omalle toiminnalle. Esimerkiksi myynti tarvitsee tietoa tuotannosta ja päinvastoin. Yli osastorajojen tapahtuva viestintä on yhä tärkeämmässä roolissa.

Sisäinen verkostoituminen tuntuu olevan kohdeorganisaatiossa alkutekijöissään. Yhteistoiminta osastojen välillä vaatii viestinnältä joustavuutta ja niin ajallisia kuin välineellisiäkin edellytyksiä kehittyäkseen sujuvaksi. Tarvitaan myös toimivia ryhmiä, jotta yhteistyö eri ryhmien välilläkin voisi olla hedelmällistä. Kohdeorganisaatiossa onkin tulosten ja aiemman organisaatiotuntemuksen perusteella melko hyvin toimivia itsenäisiä yksiköitä. Toimiva yhteistyö vaatii kuitenkin myös koko talon tasolla viestinnän strategian selvittämistä ja viestinnän vastuiden ja tavoitteiden täsmennystä. Silloin ihmisten voimavarat pystytään hyödyntämään yhteiseen käyttöön kaikilla toiminnan osa-alueilla, ja ihmisten sitoutumista työhönsä, motivaatiotasoa ja ehkä myös työtehoa pystytään nostamaan

6.2.3 Keskustelun ja yhteistyön lisääminen viestinnän osa-alueilla

Tuloksista oli selvästi tulkittavissa, että kaikilla viestinnän osa-alueilla viestintää kaivattiin lisää. Myös viestinnästä päivittäisten työtehtävien hoitamiseksi (mihin oltiin kokonaisuudessaan suhteellisen tyytyväisiä) saatiin sitä huonona pitäviä arvioita. Avoimista

kysymyksistä kootuista kommenteista löytyi myös niin tämän viestinnän osa-alueen kuin muidenkin osa-alueiden viestintää koskevia kriittisiä kommentteja. Saatujen vastausten pohjalta Kohdeorganisaation sisäinen viestintä näyttää hyvin suorituskeskeiseltä. Kehittämislle, arvo- ja tavoitekeskustelulle, tai muulle sosiaaliselle kanssakäymislle ei näytä olevan riittävästi tilaa.

Saman suuntaista tutkimustulosta sain myös Kohdeorganisaation koulutus- ja kehittämistoimintaa kartoittavassa tutkimuksessani. Haastattelemini esimiesten vastauksista kävi selvästi ilmi, että suunniteltu koulutus- ja kehittämistoiminta oli jäänyt useilta osastoilta toteuttamatta juuri puutteellisen viestinnän ja yhteistyön vuoksi. Asioista enemmän tiedottamalla, keskustelemalla ja antamalla palautetta oltaisiin päästy parempiin tuloksiin koulutus- ja kehittämistoiminnassa.

Ehkä hieman yllättäen edellytykset arvo- ja tavoitekeskustelulle koettiin erityisesti huonoiksi. Tyytyväisyys arvoista ja tavoitteista käytävään keskusteluun koettiin vähiten tyydyttäväksi koulutus- ja kehittämistoiminnan jälkeen. Yli 40 % vastanneista oli arvoista ja tavoitteista käytävään keskusteluun selkeästi tyytymätön. Nimenomaan viestintä- ja keskusteluyhteydet (viestintäsuhteet) koettiin puutteellisina. 47 % vastanneista piti niitä riittämättöminä ja 34 % keskinkertaisina. Vain 11 % vastanneista oli tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa viestiä arvoista ja tavoitteista tarpeellisiksi katsomiensa tahojen kanssa. Toisaalta kun kysyttiin millä osa-alueella vastaajat halusivat lisää yhteistyötä, ei arvo- ja tavoitekeskustelu ollut eniten mainittu viestinnän osa-alue. Vain 16 vastaajaa mainitsi haluavansa lisää yhteistyötä tällä viestinnän osa-alueella.

Viestinnän välineellisiä edellytyksiä arvojen ja tavoitteiden viestimiseen pidettiin jo parempina. 28 % piti niitä erittäin huonoina, 37 % keskinkertaisina ja 24 % riittävinä. Mitä tämä sitten voisi tarkoittaa? Uskon, että arvojen ja tavoitteiden alueella haluttaisiin nimenomaan viestien saamista. Siitä kaivattaisiin ehkä kirjoituksia ja tietoa työorganisaation lehdissä, keskustelua erilaisissa osaston sisäisissä ryhmissä, sekä esimerkiksi keskustelufoorumi sisäiseen sähköpostiin. Kehittämiseen liittyvän toiminnan lisäämiseen ja tehostamiseen oltiin valmiita itsekin osallistumaan.

Muun sosiaalisen kanssakäymisen alueella viestintää toivottiin myös lisää. Työntekijäorientoitunut työyhteisö huolehtii myös työntekijän henkilökohtaisesta hyvinvoinnista. Avoimista kysymyksistä poimituista vastauksista ilmeni, että sitä toivottiin lisää niin omalla osastolla kuin oman osaston rajojen yli.

7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Tutkimusaiheeksi muotoutui tutkittavan organisaation toiveiden mukainen laajempi yleiskartoitus organisaation sisäisestä viestinnästä. Sillä selvitetään kohdeorganisaation henkilöstön omia näkemyksiä viestinnän edellytyksistä, omasta osallistumisesta viestintään sekä viestinnän tärkeimmistä kehittämisen kohteista. Tuloksina saadaan melko yleisiä ja pinnallisia kuvauksia näistä ilmiöistä, sillä kartoittava ote ei johda asioiden syvälliseen tarkasteluun. Osittain tuloksiin oltiin tyytyväisiä, joistain saaduista tuloksista oltiin jopa yllättyneitä. Paikoitellen taas tulokset eivät antaneet vastauksia haluttuihin kysymyksiin. Saaduista tuloksista on kuitenkin varmasti hyötyä sisäisen viestinnän kehittämisprojektin pohjana. Pelkästään avoimista kysymyksistä poimittuja vastauksia tarkastelemalla saadaan jo kattava kuva kehittämistä tarvitsevista kohteista kohdeorganisaatiossa.

Tutkimusprosessin alussa mielessäni oli sellaisen tutkimuksen tekeminen, josta saataisiin syvällisempää tietoa vain joltain sisäisen viestinnän osa-alueelta ja esimerkiksi vain joidenkin osastojen kohdalta. Voittoa ja tehokkuutta tavoittelevan organisaation intresseihin kuitenkin sopi paremmin tutkimustieto, joka sisälsi viestinnän tarkastelun koko toiminnan laajalla kentällä. Koska tutkittavan organisaation viestintää ei ole aikaisemmin kovin paljon tutkittu, tällainen yleiskartoitus oli myös edellytyksenä mahdolliselle syvemmälle ja spesifimmälle tutkimukselle. Kuvailevan kvantitatiivisen tutkimuksen tekemistä puolsi myös se tosiseikka, että selvitys toimisi pohjana tulevalle viestinnän kehittämiselle.

Vaikka hyviä perusteluja valitulle menetelmälle tuntuu löytyvän runsaasti, en silti voi olla ajattelematta toisella menetelmällä suoritettua tutkimusprosessia. Uskon, että toisenlaisella aineistonkeruumenetelmällä oltaisiin päästy käsiksi hedelmällisempiin aihealueisiin. Organisaatioanalyysi voi olla laaja ja sisältää monia eri menetelmiä. Esimerkkeinä on mainittu

muun muassa tiedonkeruu organisaation rakenteesta ja toiminnasta, henkilökunnalle suunnattu kysely, avainhenkilöiden yksilöhaastattelut sekä työryhmien ryhmähaastattelut. (Tiuraniemi 1993:83.) Tämänkin tutkimuksen puitteissa olisi kannattanut hyödyntää monipuolisia tutkimusmenetelmiä kattavamman kuvan saamiseksi työorganisaation sisäisen viestinnän kehittämistarpeista. Organisaation rakenteen ja toiminnan selvittäminen esimerkiksi yksilöhaastatteluja käyttämällä olisi auttanut tutkimusongelman määrittämisessä. Kyselyihin ollaan myös tutkimusten mukaan jonkin verran kyllästytty. Tutkimusmenetelmän ja aihealueen valinnassa en ollut riittävän asiantunteva, vaan taivuin turhan helposti tutkimuksen tilaajan esittämiin toiveisiin. Asiantuntijana minun olisi pitänyt osata ohjata tutkimusmenetelmä hedelmällisemmälle polulle, varsinkin kun mielenkiintoni sinne kuitenkin karkasi. Toisaalta Harrison (1994) toteaa, että tutkimusmenetelmän on sovittava kohdeorganisaatioon ja sen kulttuuriin. Esimerkiksi ryhmähaastatteluin kerättävä laadullinen tutkimus saatetaan kokea joissain organisaatioissa jopa impressionistiseksi ja ei tieteelliseksi. (Harrison 1994:23.) Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa saatettiin myös vierastaa muita ehdottamiani menetelmiä.

Tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää koskevaa kritiikkiä on esitetty myös muiden tutkijoiden toimesta. Etenkin survey-menetelmissä käytettyä kyselymenetelmää kritisoidaan useastakin syystä. Aineistoihin liittyvänä suurena virheriskinä voidaan pitää sitä, että vastaajilla ei aina ehkä ole kiteytynyttä käsitystä asioista, joita kysytään, mutta siitä huolimatta he usein valitsevat jonkin vastausvaihtoehdon. Vastatessaan ihmiset saattavat myös ajatella hyvin erilaisia asioita. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995:121.) Tässä tutkimuksessa mittarin operationaalistaminen oli jäänyt kesken ja edellä mainitut seikat ovat korostuneesti tutkimuksen ja tulosten tulkinnan ongelmana. Käsitteet, jotka esiintyvät kyselylomakkeessa ovat paikoin hyvin abstrakteja ja monitulkintaisia. Koska asenteita mittaavien kysymysten reliabelius on usein varsin huono (ks. esim. Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995:129), pitäisi erityisesti niitä mittaavien osien kysymysten olla hyvin konkreettisesti ja vastaajan kokemusmaailmaa lähellä olevassa muodossa.

Validiteettia tarkasteltaessa törmätään survey-tutkimuksessa aina ongelmaan siitä, mikä loppujen lopuksi on totta. Aina kun on kyse itse-arvioon perustuvasta aineksesta, tuloksiin on syytä suhtautua kriittisellä otteella. Kyselyssä ”valehtelevä” ilmenee useimmiten satunnaisvirheen tasolla, mutta on myös mahdollista, että totuudesta poikkeaminen on

systemaattisempaa ja seuraa mukana läpi koko lomakkeen. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994:90.) Tähän ongelmaan törmätään etenkin kun kysytään vastaajien näkemystä omasta käyttäytymisestään. Vastaukset poikkeavat usein todellisesta käyttäytymisestä. Joissain tapauksissa meillä ihmisillä on myös taipumus vastata omaa käyttäytymistä tai asenteita mittaaviin kysymyksiin sen mukaan, millaista oletamme sosiaalisesti hyväksytyin ja toivotun käyttäytymisen olevan. Koska tutkimuksen tavoitteeksi on selkeästi määritelty henkilöstön kokemusten ja näkemysten selvittäminen, ei tämä vastausten todenmukaisuuteen liittyvä ongelma nouse esille.

Survey-analyysiin liittyy läheisesti vielä taulukointitekniikan aiheuttama ongelma, joka voidaan nostaa esiin myös tämän tutkimuksen analyysia arvioitaessa. Kaikkien relevanttien näennäisriippuvuuksia aiheuttavien ja väliin tulevien muuttujien huomioonottaminen yhtä aikaa ei yleensä ole mahdollista, jolloin analyysi jää väkisin epätydelliseksi ja puutteelliseksi (Valkonen 1981:96). Tämän vuoksi käsillä olevassa tutkimuksessakin pitäydettiin kuvailevassa otteessa.

Heikosta operationaalistamisesta kertoo varmasti se, että tutkija katsoi tarpeelliseksi postittaa kyselyyn valituille saatekirjeen ja lomakkeen mukana ohjeet, jotka sisälsivät muutamien käsitteiden määrittelyn. Onnistunut käsitteiden operationaalistaminen vie asiat niin konkreettiselle tasolle, että erillistä käsitteiden määrittelyä enää kyselyvaiheessa tarvita. Muutamien kyselylomakkeen kysymysten kohdalla tutkija havaitsi myös jälkikäteen epäselvyyttä ja abstraktiaa käsitteissä. Käsitteet olisi voinut purkaa vastaajien kokemusmaailmaa lähellä oleviksi konkreettisiksi asioiksi.

Koko talon tasolla tapahtuva viestintä olisi pitänyt pilkkoa erillisiksi, kutakin tilannetta koskevaksi kysymykseksi. Näistä vaihtoehdoista olisi sitten voinut esimerkiksi muodostaa summamuuttujan *koko talon tasolla tapahtuva viestintä* ja tarkastella sitä suhteessa oman osaston viestintään. Heikosta operationalisoinnista johtuen tulosten analysointivaiheessa vaikeuksia aiheutti myös viestinnän edellytysten jaottelu viestintävälineisiin ja viestintäsuhteisiin. Nimenomaan viestinnän foorumit ja viestintäsuhteet havaittiin jokseenkin päällekkäisiksi asioiksi. Esimerkiksi viestinnän tärkeimpiä kehittämiskohteita jaoteltaessa oli hankalaa päättää kuuluuko *suorittavalle osa-puolelle mahdollisuus palautteeseen ja kehittämisehdotuksiin kehittämisasiossa* viestintäsuhteiden vai viestintävälineiden alle.

Vastauksia tulkitessa heräsi myös kysymys onko ryhmiin osallistuminen osa viestinnän välineitä ja foorumeja vai viestintäsuhteita?

Tutkimuksen edetessä huomasin myös, että käyttämäni viestinnän osa-alueiden jaottelu on hieman ongelmallinen. Joillain henkilöillä viestintä toiminnan ja henkilöstön kehittämiseksi saattaa olla toimenkuvana, jolloin se luonnollisesti on myös viestintää päivittäisten työtehtävien hoitamiseksi. Näin se irtoaa siitä merkityksestään, joka sille oli mittaria suunnitellessa tarkoitettu. Vastaajille saattoi myös vastausohjeissa esittämistäni käsitteen määrittelyistä huolimatta jäädä epäselväksi mitä kaikkea oikeastaan sisältää esimerkiksi viestintä toiminnan ja henkilöstön kehittämiseksi. Kaikki nimeämäni viestinnän osa-alueet olisivat kaivanneet tarkempaa ja konkreettisempaa erittelyä tai selkeää jakamista eri alakohtiin kysymysten tasolla. Uskoakseni henkilöt ovat kuitenkin mieltäneet asiat tarkoitettulla tavalla. Vastauksissa osa-alueittain on myös eroja, joten osa-alueet on mielletty erillisinä.

Lomake sisälsi useita käytännön virheitä. Taustamuuttujia selvitettäessä jaottelut ikää sekä työskentelyvuosia koskevissa kysymyksissä olivat epätarkat eikä niiden taustalla ollut aiemmissa viestinnän tutkimuksissa käytettyjä jaotteluja. Vastaajan työskentelyvuosia olisi voitu selvittää käyttäen hyväkseen esimerkiksi Buchananin (Guzleyn 1992:379 mukaan) jaottelua työtehtävän hallussa oloajasta, jolloin työskentelyvuosien vaihtoehdot olisivat olleet yksi vuosi, kahdesta neljään vuotta, sekä viisi vuotta tai enemmän. Vastaajien anonymiteetti oli kyseenalainen, sillä vastaajien taustatietoja selvitettiin niin tarkasti, että tietoja yhdistelemällä, varsinkin pienen otoksen henkilöstöryhmissä, vastaajan henkilöllisyys olisi ollut helppo määritellä. Jotkut kyselyyn osallistuneista ovatkin jättäneet vastaamatta tiettyihin taustatietoja kartoittaviin kysymyksiin. Kaikkia selvitettyjä muuttujia ei tämän tutkimuksen puitteissa pystytty myöskään hyödyntämään niiden runsauden vuoksi. Toisaalta taas esimerkiksi kontekstuaalianalyysia ajatellen kaikki mahdolliset viestintäkäyttäytymiseen vaikuttavat muuttujat pitänyt mieltää vielä perusteellisemmin.

Lomakkeessa oli kaksi kysymystä numero 1. Tämä tuskin on häirinnyt vastaajia, varsinkin kun ensimmäinen kysymys numero 1 esitettiin taustatietoja kartoittavalla sivulla ja se poikkesi muista lomakkeen kysymyksistä kysymyksen muotoilussa ollessaan avoin, kuvailua pyytävä kysymys. Kysymyksistä 14-18 puuttui kokonaan yläotsikko. Myös lomakkeessa käytetyissä käsitteissä oli havaittavissa epätarkkuutta siten, että sama käsite saattoi esiintyä hieman

toisenlaisessa muodossa lomakkeen eri kohdissa. Tällaisesta käsitteiden epätarkkuudesta on esimerkkinä *käsite työyhteisön jäsenten asennoituminen viestintään*, mikä on toisessa yhteydessä muotoiltu *sanamuotoon työyhteisön jäsenten myönteinen asennoituminen viestintään*. Yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin liittyvä keskustelu on muuttunut kohdissa 15 ja 17 arvo – ja tuloskeskusteluksi. Näiden käsitteiden kohdalla ero on jo melko suuri.

Alun perin tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää myös viestinnän vuorovaikutuksellisuutta ja viestinnän yksi- ja kaksisuuntaisuutta. Niitä kartoitettiin lomakkeen kohdissa 14 ja 16 jäi hyödyntämättä monitulkintaisuutensa vuoksi ne jätettiin kokonaan käsittelemättä. Näitä kysymyksiä vaivasi myös runsas rastittaminen. Se on varmasti vähentänyt vastausmotivaatiota etenkin kyseisissä kohdissa, mutta ehkä myös koko loppulomakkeessa.

Vastausvaihtoehdot herättivät myös kritiikkiä tulosten analysointi- ja tulkintavaiheessa. Lomakkeen strukturoiduissa osissa on käytetty yleisesti ottaen viisiportaista Likert-asteikkoa. Vain kohdissa 15 ja 17 on käytössä kolmiportainen asteikko Tulosten analysointi on kuitenkin suoritettu yleensä kolmiportaisena yhdistämällä luokat 1 ja 2, sekä luokat 4 ja 5. Viisi vaihtoehtoa toivat vain vähän lisäarvoa tutkimustuloksiin. Viestinnän edellytysten muuttumista kartoittavassa kysymyssarjassa 19 puolestaan oli liian vähän vastausvaihtoehtoja kohdan *ei muuttunut* puuttuessa kokonaan vastausvaihtoehdoista. Kyseisen vaihtoehdon puuttuminen on saattanut vääristää vastausjakaumaa, sillä usein vastaaja haluaa valita jonkun esitetyistä vaihtoehdoista. (Viite) Myös esimerkiksi tärkeysjärjestyskysymykset, joita muun muassa Hjelt-Putilin (1991) on käyttänyt, olisivat voineet tuoda lisäarvoa tälle tutkimukselle.

Tutkimuksen reliabiliteettia voi vahvistaa myös kysymällä samaa asiaa useammalla eri tavalla eri yhteyksissä. Muutamien aihepiirien kohdalta (esimerkiksi osallistuminen erilaisten ryhmien toimintaan, sekä yhteistyömahdollisuudet ja toiveet viestinnässä eri tahojen kanssa) kysymyksiä tulikin useammassa eri yhteydessä. Myös avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset vahvistivat toinen toisiaan, sekä myös joitain lomakkeen strukturoituja osia.

Aineiston luotettavuuden tarkistaminen tilastollisilla testausmenetelmillä on jäänyt hyödyntämättä. Esimerkiksi alaryhmien ja koko havaintojoukon välisiä vastauseroja kartoittava varianssianalyysi olisi nostanut tutkimuksen reliabiliteettia.

Taustatietoja on hyödynnetty liian vähän. Olisi ollut mielenkiintoista ja jopa tarpeellista selvittää muita mahdollisia tekijöitä tyytyväisyydelle ja viestintäaktiivisuudelle, kuin työtehtävä ja toimiala. Tämä olisi ollut hedelmällistä myös kontekstuaalianalyysin kannalta. Erityisesti sukupuoli taustamuuttujana rupesi kiinnostamaan minua tulosten analyysivaiheessa Ikä ja työskentelyvuodet Kohdeorganisaatiossa eivät olisi antaneet välttämättä luotettavaa lisäinformaatiota, sillä niiden ryhmittely ei perustunut mihinkään logiikkaan. Edustajat jakautuivat kuhunkin ryhmään hyvin epätasaisesti.

Lopuksi käsitellään vielä otantaan liittyvää ongelmaa. Otanta suoritettiin henkilöryhmiin pohjautuvan jakauman perusteella. Tulosten analysoinnissa ei kuitenkaan käytetty henkilöryhmää luokitteluperusteena. Kiinnostavammaksi tarkastelukohteeksi viestinnän edellytysten ja käyttäytymisen kannalta nousi henkilön sijainti organisaatiohierarkiassa. Taustatiedoissa kartoitettua henkilön työtehtävää käytettiin näin ollen analysoinnin perusjaotteluna. Ongelmaksi muodostui kuitenkin se, että jotkut ryhmät ovat hyvin pieniä, jolloin yksittäisetkin vastaukset vaikuttavat koko ryhmän tuloksiin. Tällainen ongelma koski tässä tutkimuksessa ylemmän johdon, toimialajohtajien ja työnjohtajien ryhmiä.

Tutkimuksen ongelmat tiivistyvät huonon rajauksen ja operationalisoinnin ympärille. Tutkimusprosessin käytännön toteuttaminen sujui kuitenkin moitteetta. Vaikka lomake oli vaikea ja paikoin varmasti raskas ja tylsäkin täyttää, oli vastausprosentti (n. 60 %) silti korkea. Tähän on vaikuttanut varmasti aiheen kiinnostavuus. Oman yhteisön asioita ja omia näkemyksiä kartoittava kysely koettiin todennäköisesti kiinnostavana. Vastausprosentti kunkin kysymyksen kohdalla muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta oli suuri.

Myös tuloksia voidaan pitää kohdeorganisaation tarpeita palvelevina. Tämä tutkimus oli siinä mielessä onnekaassa asemassa, että se saatiin toteuttaa todelliseen tarpeeseen. Tutkimus oli yhtenä suuntaa-antavana tekijänä sisäisen viestinnän kehittämisprojektille, jota lähdettiin toteuttamaan selvityksen jälkeen. Vastaukset eri henkilöryhmien, toimialojen ja viestinnän osa-alueiden osalta olivat melko yhdenmukaisia, joten tuloksia voidaan pitää hyvinä. Saatujen tulosten pohjalta kehittämistoimenpiteet on ollut helpompi kohdentaa eri viestinnän osa-alueille sekä eri henkilöryhmiin. Avoimista kysymyksistä saadut konkreettiset kehittämis ehdotukset ovat edelleen syventäneet ja tarkentaneet henkilöstön mielestä tarpeellisia kehittämisen kohteita.

Tarkemmalla analyysillä ja monipuolisempia menetelmiä hyödyntäen tutkimusaiheen puitteissa olisi mielenkiintoista syventyä organisaatiohierarkian vaikutusten tutkimiseen viestintäkäyttäytymisen ja koetun viestinnän taustalla. Toisaalta tutkijalla heräsi myös mielenkiinto tarkastella työorganisaation sisäistä viestintää Viherän viestintävalmius mallin mukaisesti keskittymällä yhtäläillä liittymien, taitojen ja motivaation tutkimiseen. Työorganisaation sisäinen viestintä ja sen kehittäminen tarjoaisivat todella hyvän maaperän monenlaisille tutkimuksille. Kaikkein hedelmällisintä olisi, jos selvityksen jälkeen pääsisi myös osallistumaan kehittämisprosessiin ja sen vaikutusten arviointiin. Tiuraniemen mukaan (1993:83) onnistuneen kehittämisprosessin mahdollistajana on tarkka käsitys organisaation tilanteesta ja kehittämistarpeista. Kehittämistyötä varten kohdeorganisaatiossa on varmasti syytä tehdä vielä tarkempia analyyseja tässä tutkimuksessa esille nousseista kehittämiskohteista.

KIRJALLISUUS:

Adler R. B. 1986. *Communicating at Work. Principles and Practices for Business and the Professions*. Second edition. New York: Random House.

Alkula T., S. Pöntinen & P. Ylöstalo 1995. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Porvoo: WSOY.

Barnett G. A. 1995. *Communication and Organizational Culture*. Teoksessa G. M. Goldhaber & G. A. Barnett 1995 (toim.): *Handbook of Organizational Communication*. Second edition. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

Cody M. J. & M. L. McLaughlin 1985. *The Situation as a Construct in Interpersonal Communication Research*. Teoksessa M. L. Knapp, & G. R. Miller (toim.): *Handbook of Interpersonal Communication*. Beverly Hills, California: Sage.

Cragan J. F., & D. C. Shields 1998. *Understanding Communication Theory. The Communicative Forces for Human Action*. Boston: Allyn and Bacon.

Euske, N. A. & K. H. Roberts 1989. *Evolving Perspectives in Organization Theory: Communication Implications*. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.): *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park: Sage.

Falcione R. C. & E. A. Kaplan 1984. *Organizational Climate, Communication and Culture*. Teoksessa R. N. Bostrom (toim.). *Communication Yearbook 8*. Beverly Hills, California: Sage.

Falcione R. L., L. Sussman & R. P. Herden 1989. *Communication Climate in Organizations*. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.): *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park: Sage.

Frank A. D. & J. L. Brownell 1989. *Organizational Communication and Behavior: Communicating to Improve Performance*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Frey L. R., C. H. Botan, P. G. Friedman, G. L. Kreps 1991. *Investigating Communication. An Introduction to Research Methods*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Goldhaber G. M. & G. A. Barnett 1995 (toim.). *Handbook of Organizational Communication. Second Edition*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

Grunig, L. A, J. E. Grunig, W. P. Ehling 1992. *What is an Effective Organization*. Teoksessa Grunig J. E. (toim.). *Exellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Grunig J. E. 1992 (toim.). *Exellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Guzley R. M. 1992. *Organizational Climate and Communication Climate. Predictors of Commitment to the Organization*. *Management Communication Quaterly*, Vol 5:379-402.

Hannus J. 1994. *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Espoo: HM & V Research Oy.

Harrison M. I. 1994. *Diagnosing Organizations. Methods, Models and Processes*. Second edition. Thousand Oaks, California: Sage.

Hirsjärvi S., P. Remes, & P. Sajavaara 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hjelt-Putilin P. 1991. *Sinfoniaorkestereiden koettu viestintäilmasto ja puheviestintäasenteet. Puheviestinnän pro gradu –tutkielma*. Jyväskylän yliopisto.

Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organization. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G. 1998: Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies* 1, SIVUT. Blackwell Publishers, Ltd.

Huber G. P. & R. L. Daft 1989. *The Information Environments of Organizations*. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.): *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park: Sage.

Infante D. A. , A. S. Rancer & D. F. Womack 1997. *Building Communication Theory*. Third Edition. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press.

Jablin F. M., L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.) 1989: *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park: Sage.

Juuti P. 1994. Johtamisteoriat ja johtamisjärjestelmien kehittäminen. Teoksessa K. Lindström (toim.) 1994. *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Juuti P. & K. Lindström 1995. *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia Sarja 9*. Helsinki: Työterveyslaitos, Espoo: Johtamistaidon opisto.

Kivimäki M., M-L. Liimatainen & A-M. Liemola 1994. Esimies-alaiskeskustelun vaikutukset sairaalaosastolla. *Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja* 4, 220-336. Helsinki. Työterveyslaitos.

Kiviniitty S., A-L. Elo 1994. Esimiestyytyväisyyden merkitys kysely-palautteen onnistumiselle työyhteisöissä. *Työ ja ihminen* 8, 225-336. Helsinki: Työterveyslaitos.

Klausmeier H. J. & R. E. Ripple 1971. *Learning and Human Abilities*. New York: Harper & Row.

Kontio M. 1997. *Seurakuntaorganisaation sisäinen viestintä yhteisöllisenä prosessina. Puheviestinnän lisensiaatintutkimus*. Jyväskylän yliopisto.

Kreps G. L. 1990. *Organizational Communication. Theory and Practice*. Second Edition. New York: Longman.

Krone K. J., F. M. Jablin & L.L. Putnam 1989. *Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives*. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.): *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park: Sage.

Lainema M. 1996. *Konsernin johtaminen – miten konsernin johto voi lisätä yksikköjensä arvoa?* Helsinki: WSOY.

Lindberg M. 1999. *Uupumiskonsulteista tullut uusi menestyvä ammattikunta*. Helsingin Sanomat 15.11.1999.

Lindberg M. & S. Vesikansa 1999. *Uupumista jaksetaan tutkia*. Helsingin Sanomat 14.11.1999.

Lindström K. (toim.) 1994. *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Littlejohn S. W. 1999. *Theories of Human Communication*. Sixth edition. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.

Monge P. R. & K. I. Miller 1988. *Participative Process in Organizations*. Teoksessa G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (toim.) 1988. *Handbook of Organizational Communication*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

Pace R. W. & D. F. Faules 1994. *Organizational Communication*. Third Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Sallinen-Kuparinen A. 1986. *Finnish Communication Retience. Perceptions and Self-reported Behavior*. *Studia Philologica Jyväskyläensia* 19. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Seppälä P. (toim.)1999. Muutosten toteutus – vaikea haaste organisaatioille. Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja n:o 3, 161-248. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työministeriö 1995. Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen. Tampere.

Spitzberg B. H. 1988. Communication Competence: Measures of Perceived Effectiveness. Teoksessa C. H. Tardy (toim.). A Handbook for the Study of Human Communication. Methods and Instruments for Observing, Measuring and Assessing Communication Processes. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

Street R. L. (Jr.) 1988. Communication Style: Considerations for Measuring Consistency, Reciprocity and Compensation. Teoksessa C. H. Tardy (toim.). A Handbook for the Study of Human Communication. Methods and Instruments for Observing, Measuring and Assessing Communication Processes. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

Tardy C. H. (toim.) 1988. A Handbook for the Study of Human Communication. Methods and Instruments for Observing, Measuring and Assessing Communication Processes. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

Tiuraniemi, J. 1993. Yksilö, ryhmä, organisaatio. Sosiaalipsykologian perusteita. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:15. 2.

Turunen K. 1988. Ihmisen kasvat. Jyväskylä: Atena Kustannus, Gummerus.

Uimonen T. 1993. Työhön ollaan tyytyväisiä, Viestinnässä toivomisen varaa. Tiedottaja 5, 13.

Valkonen T. 1981. Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa. Seitsemäs painos. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.

Viherä M-L. 1999. Ihminen tietoyhteiskunnassa – Kansalaisten viestintävalmiudet kansalaisyhteiskunnan mahdollistajana. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-1:1999.

Vroom V. H. & A. G. Jago 1988. *The New Leadership. Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Williams J.C. & G.P. Huber. 1986. *Human Behavior in Organizations*. Third Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.

Åberg L. 1986. *Information Seeking Structures in Work Organizations. Structural Parameters, Measurement Techniques and Empirical Results for Eighteen Finnish Work Organizations*. Viestintätutkimuksen seuran julkaisusarja n:o 10. Helsinki: Faculty of Social Sciences, Department of Communication. University of Helsinki.

KYSELYLOMAKE

Taustamuuttujat

Ikä: 18-25v 25-50v yli 50v
 Sukupuoli: mies nainen

Millä toimialalla työskentelet?

koti- (Kotikalusteet)
 julkis- (Julkiskalusteet)
teollisuus
 hallintotoiminto

Osastosi: _____

Mihin henkilöstöryhmään kuulut

Johto/ ylemmät toimihenkilöt
 Teollisuuden toimihenkilöt
 Tekniset toimihenkilöt
 Työntekijät

Onko työtehtäväsi

Yleisjohto
 Toimialajohto
 Osaston/ yksikön johtaminen
 Työnjohto
 Asiantuntijatehtävät
 Suorittavat tehtävät

Kuinka kauan olet työskennellyt ^{yrityksessä} ?

Alle 1 vuotta 1-5 vuotta yli 5 vuotta

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässäsi?

Alle 1 vuotta 2-5 vuotta yli 5 vuotta

1. Kuvaile ^{yrityksen} sisäistä viestintää muutamalla lauseella omasta näkökulmastasi?

7. Oletko jäsenenä jossain työyhteisösi lakisääteisessä tai sopimusperusteisessa ryhmässä?

- Yhtiön tai liiketoimintayksikön johtoryhmä
- Työsuojelutoimikunta
- YT-neuvottelukunta
- Osaston yt-ryhmä
- Oman osaston viikkopalaveri
- Joku muu, mikä _____
- En ole jäsenenä missään edellä mainituista ryhmistä

8. Oletko osallistunut työyhteisössäsi jonkin muun keskustelu-, suunnittelu- tai päätöksentekoryhmän toimintaan? (epäviralliset ryhmät, satunnaiset yhteistyöryhmät, projektiluontoiset yhteistyöryhmät yms.)

Omalla osastollasi tai lähimmässä työpiirissäsi toimiva ryhmä

- En
- Kyllä mikä ryhmä _____
- _____

Yhteistyössä muiden talon sisäisten toimijoiden kanssa toimiva ryhmä (esim. osastojen välinen)

- En
- Kyllä mikä ryhmä _____
- _____

9. Olisiko sinulla halutessasi mahdollisuus osallistua enemmän erilaisiin edellä mainittuihin yhteistyöryhmiin?

- Kyllä Ei

10. Haluaisitko osallistua enemmän jo näihin olemassa oleviin tai joihinkin uusiin yhteistyöryhmiin?

- Kyllä En

Mihin?

11. Haluaisitko jonkin asian puitteissa lisää yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa?

		Kenen kanssa
1. Päivittäisten työtehtävien hoitaminen	<input type="checkbox"/>	_____
2. Kehittämistoiminta	<input type="checkbox"/>	_____
3. Yrityksen arvoista ja tavoitteesta keskusteleminen	<input type="checkbox"/>	_____
4. Muu kanssakäyminen työyhteisön jäsenten kanssa	<input type="checkbox"/>	_____

12. Jos olet osallistunut jonkin ryhmän toimintaan, oletko kokenut osallistumisesi tehokkaaksi?

	Tehotonta		Tehokasta
	1	2	3
Yhteistyöryhmät osastotasolla / lähimmässä työpiirissäsi			
Yli osastorajojen toimivat yhteistyöryhmät	1	2	3

13. Onko sinulla halutessasi mahdollisuus

	Riittämättömästi		Riittävästi
	1	2	3
Saada tarpeeksi tietoa (muiden) ryhmien toiminnasta ja niissä tehdyistä suunnitelmista ja päätöksistä?			
Yhteistyöryhmät osastotasolla/ lähimmässä työpiirissäsi	1	2	3
Yli osastorajojen toimivat yhteistyöryhmät	1	2	3
Vaikuttaa jollain tavoin ryhmien toimintaan ja niissä tehtäviin suunnitelmiin ja päätöksiin?			
Yhteistyöryhmät osastotasolla/ lähimmässä työpiirissäsi	1	2	3
Yli osastorajojen toimivat yhteistyöryhmät	1	2	3
Antaa arvioita ja palautetta ryhmien toiminnasta, suunnitelmista ja päätöksistä?			
Yhteistyöryhmät osastotasolla/ lähimmässä työpiirissäsi	1	2	3
Yli osastorajojen toimivat yhteistyöryhmät	1	2	3

14. Kenen kanssa viestit ...

Merkitse rasti ruutuun kaikkien itsellesi tärkeiden viestintäsuhteiden kohdalle.

Merkitse rastilla viivalle onko viestintäsi kyseisten toimijoiden kanssa sanomien antamista, sanomien vastaanottamista, vuorovaikutuksellista keskustelua tai kaikkia niitä.

... hoitaessasi päivittäisiä työtehtäviäsi

		Sanomien antamista	Sanomien saamista	Vuorovaikutuksellista keskustelua
1. Työntekijät omalla osastolla	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
2. Työntekijät toisilla osastoilla	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
3. Oma esimiehesi	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
4. Muu esimies	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
5. Yhteistyöryhmän jäsenet	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
6. Oman toimialan johtaja	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
7. Toisen toimialan johtaja	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
8. Muu ylin johto	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
9. Joku muu toimija, kuka _____	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____

... Kehittämisasiosta

		Sanomien antamista	Sanomien saamista	Vuorovaikutuksellista keskustelua
1. Työntekijät omalla osastolla	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
2. Työntekijät toisilla osastoilla	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
3. Oma esimiehesi	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
4. Muu esimies	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
5. Yhteistyöryhmän jäsenet	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
6. Oman toimialan johtaja	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
7. Toisen toimialan johtaja	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
8. Muu ylin johto	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
9. Joku muu toimija, kuka _____	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____

... Yrityksen arvoista ja tavoitteesta

		Sanomien antamista	Sanomien saamista	Vuorovaikutuksellista keskustelua
1. Työntekijät omalla osastolla	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
2. Työntekijät toisilla osastoilla	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
3. Oma esimiehesi	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
4. Muu esimies	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
5. Yhteistyöryhmän jäsenet	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
6. Oman toimialan johtaja	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
7. Toisen toimialan johtaja	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
8. Muu ylin johto	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
9. Joku muu toimija, kuka _____	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____

(Jatkoa) Kenen kanssa viestit ...**... Muuhun sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyen**

		Sanomien antamista	Sanomien saamista	Vuorovaikutusel- lista keskustelua
1. Työntekijät omalla osastolla	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
2. Työntekijät toisilla osastoilla	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
3. Oma esimiehesi	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
4. Muu esimies	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
5. Yhteistyöryhmän jäsenet	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
6. Oman toimialan johtaja	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
7. Toisen toimialan johtaja	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
8. Muu ylin johto	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____
9. Joku muu toimija, kuka _____	<input type="checkbox"/>	_____	_____	_____

15. Voitko mielestäsi viestiä riittävästi kaikkien tarpeellisten toimijoiden kanssa?

	Riittämättömästi		Riittävästi
1. Päivittäisten työtehtäviesi hoitamiseen liittyen	1	2	3
2. Kehittämissasioissa	1	2	3
3. Arvo- ja tuloskeskustelussa	1	2	3
4. Muun kanssakäymisen alueella	1	2	3

Jos kaipaat enemmän viestintää jonkun toimijan kanssa, niin kenen kanssa ja millä edellä mainitulla alueella?

16. Mitä kautta saat ja annat viestejä...

Merkitse rasti laatikoihin itsellesi tärkeiden viestintämuotojen kohdalle.

Merkitse rastilla viivalle se saatko ja/tai annatko niiden kautta viestejä.

... Päivittäisiä työtehtäviäsi hoitaessasi

		Saat viestejä	Annat viestejä
a) Kahdenkeskinen kasvokkaisviestintätilanne	<input type="checkbox"/>	_____	_____
b) Puhelinkeskustelu	<input type="checkbox"/>	_____	_____
c) Lakisääteinen tai sopimusperusteinen yhteistyöryhmä, mikä _____	<input type="checkbox"/>	_____	_____
d) Muu ryhmäpalaveri tai kokous, mikä _____	<input type="checkbox"/>	_____	_____
e) Tiedotustilaisuus	<input type="checkbox"/>	_____	_____
f) Sähköposti	<input type="checkbox"/>	_____	_____
g) Kirjallinen tiedote	<input type="checkbox"/>	_____	_____
h) Kirjallinen kysely	<input type="checkbox"/>	_____	_____
i) _____-henkilöstölehti	<input type="checkbox"/>	_____	_____
j) _____pikatiedote	<input type="checkbox"/>	_____	_____
k) Muu painotuote (esim. toimintakertomus)	<input type="checkbox"/>	_____	_____
l) Ilmoitustaulu	<input type="checkbox"/>	_____	_____
m) Jokin muu tapa, mikä _____	<input type="checkbox"/>	_____	_____

... Kehittämisasiosta viestiessäsi

		Saat viestejä	Annat viestejä
a) Kahdenkeskinen kasvokkaisviestintätilanne	<input type="checkbox"/>	_____	_____
b) Puhelinkeskustelu	<input type="checkbox"/>	_____	_____
c) Lakisääteinen tai sopimusperusteinen yhteistyöryhmä, mikä _____	<input type="checkbox"/>	_____	_____
d) Muu ryhmäpalaveri tai kokous, mikä _____	<input type="checkbox"/>	_____	_____
e) Tiedotustilaisuus	<input type="checkbox"/>	_____	_____
f) Sähköposti	<input type="checkbox"/>	_____	_____
g) Kirjallinen tiedote	<input type="checkbox"/>	_____	_____
h) Kirjallinen kysely	<input type="checkbox"/>	_____	_____
i) _____-henkilöstölehti	<input type="checkbox"/>	_____	_____
j) _____pikatiedote	<input type="checkbox"/>	_____	_____
k) Muu painotuote (esim. toimintakertomus)	<input type="checkbox"/>	_____	_____
l) Ilmoitustaulu	<input type="checkbox"/>	_____	_____
m) Jokin muu tapa, mikä _____	<input type="checkbox"/>	_____	_____

... Yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin liittyvistä asioista viestiessäsi

		Saat viestejä	Annat viestejä
a) Kahdenkeskinen kasvokkaisviestintätilanne	<input type="checkbox"/>	_____	_____
b) Puhelinkeskustelu	<input type="checkbox"/>	_____	_____
c) Lakisääteinen tai sopimusperusteinen yhteistyöryhmä, mikä _____	<input type="checkbox"/>	_____	_____
d) Muu ryhmäpalaveri tai kokous, mikä _____	<input type="checkbox"/>	_____	_____
e) Tiedotustilaisuus	<input type="checkbox"/>	_____	_____
f) Sähköposti	<input type="checkbox"/>	_____	_____
g) Kirjallinen tiedote	<input type="checkbox"/>	_____	_____
h) Kirjallinen kysely	<input type="checkbox"/>	_____	_____
i) _____ henkilöstölehti	<input type="checkbox"/>	_____	_____
j) _____ pikatiedote	<input type="checkbox"/>	_____	_____
k) Muu painotuote (esim. toimintakertomus)	<input type="checkbox"/>	_____	_____
l) Ilmoitustaulu	<input type="checkbox"/>	_____	_____
m) Jokin muu tapa, mikä _____	<input type="checkbox"/>	_____	_____

17. Onko sinulla mielestäsi käytettävissä riittävästi eri tapoja viestimiseen?

	Riittämättömästi		Riittävästi
1. Päivittäisten työtehtäviesi hoitamiseen liittyen	1	2	3
2. Kehittämisasioissa	1	2	3
3. Arvo- ja tuloskeskustelussa	1	2	3
4. Muun kanssakäymisen alueella	1	2	3

Jos kaipaisit lisää viestintätapoja käyttöösi, niin mitä ne olisivat ja missä yhteyksissä?

18. Millaisiksi arvioit seuraavat tekijät [redacted] tehokkaan viestinnän kannalta?

Alla olevalle viivoitukselle voit kuvailla tai antaa konkreettisia esimerkkejä siitä, miten seuraavat tekijät ovat vaikuttaneet viestintään.

	Huono				Hyvä
1. Organisaatorakenne	1	2	3	4	5
2. Viestinnän joustavuus	1	2	3	4	5
3. Ajalliset resurssit viestinnälle	1	2	3	4	5
4. Työpistejärjestelyt	1	2	3	4	5
5. Työyhteisön jäsenten asennoituminen viestintään ja yhteistyöhön	1	2	3	4	5
6. Omat viestintätaitosi (taito antaa, vastaanottaa ja etsiä tietoa ja arvioita)	1	2	3	4	5
7. Toisten viestintätaidot (taito antaa, vastaanottaa ja etsiä tietoa ja arvioita)	1	2	3	4	5
8. Jokin muu tekijä, mikä _____					

Kommentteja

Sisäisen viestinnän muutoksista

19. Onko jokin seuraavista viestinnän osa-alueista muuttunut kohdallasi parempaan tai huonompaan suuntaan viimeisen vuoden aikana?

Voit mielihyvin kommentoida alla olevalle viivoitukselle mitkä konkreettiset muutokset ovat olleet aiheuttamassa viestintämahdollisuuksiesi parantumista tai huonontumista.

	Huonontunut	Parantunut
1. Mahdollisuus viestiä eri toimijoiden kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Käytettävissä olevat viestintävälineet ja viestintätavat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Organisaatorakenne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Viestinnän joustavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ajalliset resurssit viestinnälle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Fyysinen sijaintisi muihin toimijoihin nähden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Työpistejärjestelyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Työyhteisön jäsenten myönteinen asennoituminen viestintään ja yhteistyöhön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Omat viestintätaitosi (taito antaa, vastaanottaa ja etsiä tietoa ja arvioita)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Toisten viestintätaidot (taito antaa, vastaanottaa ja etsiä tietoa ja arvioita)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Joku muu asia, mikä _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentteja

20. Mainitse jokin viestintään ja tiedonkulkuun kohdistunut kehittämistoimenpide, joka on mielestäsi ollut hyödyllinen ja tuloksellinen.

21. Mainitse jokin viestintään ja tiedonkulkuun kohdistunut suunnitelma tai toimenpide, joka ei ole kuitenkaan toteutunut tai hyödyttänyt käytännössä.

22. Mitkä olisivat mielestäsi tärkeimmät kehittämiskohteet ^{yrityksen} sisäisessä viestinnässä?

Voit halutessasi vielä kirjoittaa tähän lisäkommentteja tai muita tarpeelliseksi katsomiasi asioita, joita haluat tuoda esille koskien ^{yrityksen} sisäistä viestintää.

SUURET KIITOKSET KYSELYYN VASTAAMISESTA!!

J y v ä s k y l ä s s ä
23.3.1998

Hei

Sinut on satunnaisotannalla valittu — sisäisen viestinnän tilasta tehtävään selvitykseen. Selvityksen tavoitteena on löytää vahvuuksia ja heikkouksia sisäisessä viestinnässä — ahden pääkonttorilta ja tehtailta. Viestinnän vahvuuksien ja heikkouksien selvittämisen avulla pyritään luomaan edellytykset sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

Selvitys liittyy osana — arvojen ja päämäärien käsittelyyn, joka esiteltiin henkilöstölle pääosin syksyllä 1998. Selvitys toteutetaan pro gradu -työnä, jonka filosofian ylioppilas Petra Paajanen tekee Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitokselle. Sen yhteistyötahona — on keväällä 1998 perustettu arvo-työryhmä, jonka yhtenä tarkoituksena on sisäisen viestinnän kehittämisen avulla lisätä työviihtyvyyttä ja toiminnan tehokkuutta

Jotta kehittämistoimenpiteet voidaan kohdistaa oikeisiin asioihin, on erittäin tärkeää saada tutkittua tietoa asiasta. Tutkimustulokset raportoidaan arvotyöryhmälle toukokuussa 1998. Arvotyöryhmä työstää tuloksia edelleen — viestinnän ja yhteistyön kehittämiseksi.

Kyselylomake on lähetetty noin 170:lle — lle, jotka edustavat kaikkia henkilöstöryhmiä. Vastauksia toivotaan runsaasti, jotta saamme mahdollisimman kattavan kuvan — sisäisen viestinnän tilasta ja henkilöstön toiveista viestinnän suhteen. Vastaukset käsitellään **luottamuksellisesti**. Tuloksia pyritään vertaamaan henkilöstöryhmittäin ja toimialoittain, jolloin yksilöiden vastaukset eivät tule erottumaan joukosta.

Vastausaikaa kyselyyn Sinulla on runsas viikko. Kyselyt pitäisi **postittaa 7.4.1998 mennessä** minulle oheisella palautuskuorella suoraan Jyväskylän kotiosoitteeseen

Petra Paajanen
Tellervonkatu 14-16 B 20
40200 Jyväskylä

Mahdollisiin kysymyksiin vastaan puhelinnumerosta 014-614 241.

Vastaamiseen Sinulta kulunee aikaa ½ tunnista 1 tuntiin, joten etsi itsellesi rauhallinen hetki ja paikka vastaamista varten. Keitä vaikka kupillinen kahvia ja anna mielipiteesi kuulua! Vastauksesi on tärkeä!

Etukäteen Sinua kiittäen ja vastauksia odotellen


Petra Paajanen

VASTAUSOHJEET

Kyselyllä pyritään selvittämään ^{yrityksen} [REDACTED] Lahden pääkonttorin ja tehtaan sisäistä viestintää.

Kyselyssä esiintyviä käsitteitä:

Sisäinen viestintä on viestintää työyhteisön jäsenten ja eri työyksiköiden välillä erilaisissa työhön liittyvissä tilanteissa.

Erilaisia tilanteita, joissa työyhteisöissä tapahtuu jäsenten ja työyksiköiden välistä viestintää on tässä tutkimuksessa eroteltu neljä:

1. Päivittäisten työrutiinien hoitamiseksi tapahtuva viestintä kunkin yksilön ja osaston tehtäväksi määrättyjen työtehtävien hoitamiseksi tarvittavaa viestintää.

2. Kehittämiseen liittyvä viestintä on viestintää yksilöiden, työtehtävien, työolosuhteiden yms. asioiden kehittämistarpeen määrittelemiseksi sekä kehittämistoimenpiteiden suunnittelemiseksi ja niiden toteuttamiseksi.

3. Keskustelu yrityksen arvoista ja tavoitteesta on kaikilla yrityksen hierarkiatasoilla käytävää keskustelua yhteisistä arvoista ja toiminnan tavoitteista.

4. Muu sosiaalinen kanssakäyminen on epävirallisempaa ja vähemmän muodollista viestintää joko työasioista tai muista asioista työyhteisön jäsenten kanssa.

Kyselyn ensimmäisellä sivulla selvitetään vastaajan **taustatiedot**, jotta voimme tehdä toimialakohtaisia vertailuja sekä muita mahdollisia vertailuja taustamuuttujien suhteen (esim. miehet/ naiset).

Ensimmäiseen kysymykseen "kuvaile muutamalla lauseella lyhyesti..." toivon omaan tuntemukseesi perustuvaa vastausta [REDACTED] sisäisestä viestinnästä yleisesti ottaen. Vastaa tähän kysymykseen ennen kuin rupeat vastaamaan ^{yrityksen} muihin kysymyksiin.

Vastaustyyppejä kyselyssä on kolmenlaisia:

rasti ruutuun

rasti viivalle

ympyröi vaihtoehto 1-5 (tai 1-3)

Ympyröi vaihtoehto-kohdissa pienin arvo (1) on aina kuvaamassa kysyttävän asian vähyyttä tai puuttumista, suurin arvo (3 tai 5) kuvaa taas kysyttävän asian runsautta ja positiivisia arvoja.

Joidenkin kysymysten tiettyihin osiin sinun saattaa olla mahdotonta vastata työtehtävästäsi tai henkilöstöryhmästäsi riippuen. Tällöin voit vetää kyseisen rivin yli viivan, jolloin näen, ettei kohta ole jäänyt vahingossa täyttämättä.

Vastausintoa!