

# **Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet organisaation muutoksessa**

**Sirpa Hämäläinen**

**Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma**

**Viestintätieteiden laitos**

**Jyväskylän yliopisto**

**Kevät 2011**

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos – Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Hämäläinen, Sirpa	
Työn nimi – Title <b>TYÖYHTEISÖN SISÄISEN VIESTINNÄN HAASTEET ORGANISAATION MUUTOKSESSA</b>	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2011	Sivumäärä – Number of pages 117 + liitteet, 13 sivua
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin työyhteisön sisäistä viestintää organisaation muutostilanteessa. Tutkimuskohde oli uusi yksikkö, joka kuuluu moniammatilliseen koulutusorganisaatioon. Tutkimuksella selvitettiin tiedonkulun toimivuutta yksikössä ja sen organisaation sisäisten yhteistyökumppaneiden kesken.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymyksiin missä määrin organisaatiossa koetaan saatavan tietoa, miten tiedonkulun koetaan toimivan organisaatiossa tutkimuksen tekohetkellä ja mitä tiedonkulun keinoja tai välineitä käytetään nyt ja mitä haluttaisiin käytettävän tästä eteenpäin.</p> <p>Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, jossa oli sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä ja se analysoitiin niin määrällisellä kuin laadullisella menetelmällä. Suljetuissa kysymyksissä oli valinnaisia vastausvaihtoehtoja ja Likert-asteikollisia väittämiä. Määrällisessä analyysissä käytettiin SPSS-tilasto-ohjelmaa ja laadullinen aineisto teemoiteltiin sekä osa avovastausten tuloksista esitetään myös määrällisenä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat tiedonkulussa olevan puutteita ja ongelmien taustalla on muun muassa organisaatiomuutoksen aiheuttamat epäselvyydet uuden yksikön vastuunjaossa ja organisoitumisessa. Tiedonkulun koettiin toimivan parhaiten lähiyhteisön kesken ja heikoimmin muiden sisäisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Tiedonsaanti omien työtehtävien kannalta riittävän ajoissa sekä tiedon luotettavuus ja tasapuolisuus saivat heikoimmat arviot. Tiedonkulun välineistä tärkein oli sähköposti, mutta myös puhelin ja intranet olivat melko tärkeitä. Erilaisilla tapaamisilla ja kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella oli huomattava merkitys tiedonkulussa.</p> <p>Tutkimuksen perusteella, nykypäivän sähköisestä tiedonkulusta huolimatta, henkilökohtainen kohtaaminen on tietojen vaihdon ja välittämisen kannalta erittäin tärkeää. Tiedonkulun kehittämiseksi toivottiin luotavan yksikön oma toimiva kanava intranettiin. Vastuunjakoon ja organisoitumiseen tahdottiin myös selkeyttä.</p> <p>Tutkimuksen taustalla oli työyhteisöviestinnän uusi agendamalli ja tuloksissa ilmenneet teemat on linkitetty kyseiseen malliin niin sanotulle muutoksen kehälle. Muutoksen kehä -malli on luotu tämän tutkimuksen tulosten perusteella.</p>	
Asiasanat – Keywords sisäinen viestintä, organisaation muutos, tiedonkulku, tiedonsaanti	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

## Sisällys

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 ORGANISAATIO JA VIESTINTÄ</b> .....	<b>4</b>
2.1 Tieto, tietotyö ja tietotyöläiset.....	5
2.2 Tiedonkulku ja viestintä.....	7
2.3 Viestintätyytyväisyys ja vuorovaikutus.....	10
2.4 Viestintävälineet ja -kanavat.....	11
2.4.1 Viestintävälineen valinta.....	13
2.4.2 Tutkimuksia viestintävälineiden käytöstä.....	16
<b>3 TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ</b> .....	<b>21</b>
3.1 Sisäinen viestintä.....	21
3.2 Työyhteisöviestinnän uusi agenda.....	27
3.3 Organisaatiomuutoksen luomat paineet ja viestintä.....	30
<b>4 KOHDEORGANISAATIO</b> .....	<b>35</b>
<b>5 MENETELMÄT</b> .....	<b>40</b>
5.1 Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	40
5.2 Tutkimuksen lähestymistapa.....	41
5.3 Tutkimuksen toteutus.....	45
5.3.1 Kyselylomakkeen laatiminen.....	45
5.3.2 Kyselylomakkeen testaus ja kyselyn toteuttaminen.....	47
5.3.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja otanta.....	50
5.4 Kyselyyn vastaaminen ja vastanneiden taustatiedot.....	51
5.5 Aineiston käsittely.....	53
5.5.1 Avovastausten käsittely.....	53
5.5.2 Strukturoitujen vastausten käsittely.....	58

<b>6 TULOKSET</b> .....	<b>62</b>
6.1 Viestinnän välineet ja niiden käyttö .....	63
6.2 Tiedonkulku yhteisössä.....	67
6.2.1 Tiedonsaanti.....	70
6.2.2 Vuorovaikutus - tiedonkulku henkilöiden välillä .....	73
6.2.3 Oikea-aikaisuus, luotettavuus ja tasapuolisuus tiedonkulussa.....	74
6.3 Tiedonkulku kaikilta osa-alueilta taustamuuttujittain .....	76
6.4 Käsitteitä tiedonkulusta .....	83
6.4.1 Tiedonkulun keinojen ja välineiden toimivuus ja niihin kohdistuvat toiveet .....	83
6.4.2 Tiedonkulku ja esiinnousseet teemat.....	85
<b>7 PÄÄTELMÄT</b> .....	<b>90</b>
7.1 Tutkimuskysymysten tarkastelu .....	90
7.2 Tulokset suhteessa tutkimuskirjallisuuteen.....	96
7.3 Käytännön kehittämisehdotukset.....	102
7.4 Tutkimuksen arviointia .....	105
7.5 Jatkotutkimusaiheita.....	109
<b>KIRJALLISUUS</b> .....	<b>110</b>

## **LIITTEET**

# 1 JOHDANTO

Työyhteisön viestintä on osa arkipäivääni niin tiedon vastaanottajana kuin tuottajanakin. Hyvistä pyrkimyksistä ja tiedon jakelukanavista huolimatta olen turhan usein huomannut jääneeni ilman oleellista informaatiota ja vastaavan kommentin olen kuullut muiltakin yhteisön jäseniltä.

Työyhteisössämme toteutettiin organisaatiomuutos, johon osana kuului tiettyjen toimintojen yhdistäminen eri alueilta yhteen uuteen yksikköön. Se vaati kolmen eritaustaisen yksikön voimavarojen, tiedon ja taidon kokoamista sekä tehtävien uudelleen jakamista. Kirjavat käytännöt, erilaiset kulttuurit, uudet esimiehet sekä ”niin monta mielipidettä kuin tekijääkin” oli haasteellista saada soviteltua samoille toimintalinjoille. Tavoitteena oli kaikkien etu, mutta monelle uusi yksikkö taisi tuntua enemmän uhalta ja vanhojen omien hyvien käytäntöjen tuholta.

Muutokseen pitää kuitenkin yrittää sopeutua ja työyhteisössä se vaatii niin kärsivällisyyttä kuin yhteisymmärrystä, jotta voidaan toteuttaa jotain uutta ja toimia yhteisön päämäärien mukaisesti.

Kaikkialla nykyvuosituhannella tulee esiin muutos. Muutos on pysyvä olotila niin organisaatioissa kuin koko yhteiskunnassa. Se on kasvattanut kiireitä ja työpaineita, turbulenssimainen tietovyöry vaatii uudenlaista toimintaa ja

tiedon vaihdantaa organisaatioissa. Vastuunotto ja osallistuminen asioiden ja tiedon jakoon, keskusteluun ja pohdintoihin yhteisössä on jokaisen jäsenen tehtävä tämän päivän arjessa. Viestintä ei ole enää irrallinen osa organisaatiota, vaan osa kaikkien toimintaa.

Nykyisessä jatkuvassa murroksessa organisaatioiden viestintä pitää saada vastaamaan uusia toimintatapoja ja ympäristöä, jotta se olisi tehokasta. Perinteiset tavat viestiä eivät enää toimi. Yritysten, organisaatioiden ja työntekijöiden välillä vallitseva uusi sopimus on huomioitava myös viestinnässä. (Eisenberg, Goodall Jr. ja Trethewey 2007.)

Uudella sopimuksella tarkoitetaan työelämän muuttuneita ehtoja: työnantaja ei tarjoa pysyvää työsuhdetta eikä työntekijä ole sitoutunut organisaatioon. Uudessa sopimuksessa korostuu työnantajan ja työntekijän välinen suhde ja suhteen muutos. (Joensuu 2004, 72–75.)

Cheney (2004, 19) pitää uutta työelämän sopimusta uutena sosiaalisena sopimuksena (*new social contract*) työn pysyvyydestä, ja varmuus työn säilymisestä on suoraan yhteydessä henkilön osaamiseen ja taitoihin, toisin sanoen siihen, sopivatko ne organisaation senhetkisiin tarpeisiin. Myös työntekijät etsivät parempia työmahdollisuuksia. Niin työntekijälle kuin työnantajalle oleellista toiminnassa on toisten ymmärtäminen ja tiedon kulku, viestintä.

Viestinnästä on tullut myös työyhteisötaito, jota vaaditaan jokaiselta. Viestinnän kuuluminen kaikille on yksi nykypäivän tärkeistä huomioista ja haasteista: viestintä toimii kaikissa prosesseissa ja on siis toisaalta ammattimaista ja toisaalta hyvin arkipäiväistä. (Juholin 2009, 34.) Viestintäosaamisen voidaan sanoa kuuluvan jokaisen työyhteisön jäsenen ammattiosaamiseen kokonaisuutena (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 15).

Muutos moniammatillisessa organisaatiossa tekee viestinnällisistä haasteista vielä suurempia, koska eri aloilla viestintä- ja toimintakulttuurit ovat erilaisia. Onnistunut muutos huomioi nämä haasteet ja se on mahdollista, jos viestit muutoksesta ovat saavuttaneet ajoissa kaikki yhteisön jäsenet, muutoksesta on voitu keskustella yhdessä ja siihen on ollut mahdollisuus vaikuttaa edes jollain tasolla omilla mielipiteillään. Onko täysin onnistunutta muutosta toteutettu koskaan, missään organisaatiossa, on sitten aivan eri asia realistisessa arjessa.

Moniammatillisen yhteisön toiminnan yhteensovittaminen on haaste kaikille sen jäsenille ja erityisesti johdolle, jotta ohjeistus ja viestintä on kaikkien ymmärrettävissä. Yhteistyö pitäisi saada luontevaksi ja luottamus eri toimijoiden välille saumattomaksi, jotta uusi yhteisö voi toteuttaa sille annettua tehtävää.

Viestinnän ja yleensä keskustelun toimimattomuus moniammatillisessa yhteisössä voi olla vaikeaa, sillä henkilöt puhuvat usein "eri kieltä". Toiminnan kannalta keskeisimpiin asioihin olisi löydettävä yhteinen kieli, mutta senkin käyttöönotto ja hyväksyntä vaatii ensimmäiseksi tulevan yhteisön jäsenten hyväksynnän koko yhteisön tai uuden yksikön toiminnasta. Tavoitteet tulisi kokea yhteiseksi, jotta motivaatio riittää sopeutumaan työskentelemään eri ammatillisista kulttuureista tulevien työtoverien kanssa.

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää tiedonkulkua työyhteisössä organisaation muutostilanteessa keskittyen uuden yksikön toimijoiden ja sen sisäisten yhteistyökumppaneiden tiedonkulkuun. Kartoitan tiedonkulun nykytilanteen tutkimuksen toteuttamisen ajankohtana ja toivon saavani vastauksien avulla tietoa kehittämistarpeista uuden yksikön tiedonkulkuun liittyen.

## 2 ORGANISAATIO JA VIESTINTÄ

Tässä luvussa esittelen työssä esiintyviä käsitteitä ja tutkimuskohdettani kuvaavia sisällöllisiä termejä sekä niiden valintaa ja tulkintaa.

Organisaatioiden toiminta perustuu tiedon liikkumiseen niin yhteisön sisällä kuin ulospäin ja yhteisön ulkopuolella. Tiedonkulku on viestittämistä eli koko toiminta rakentuu viestintään, joka on muun muassa tiedon vaihdantaa ja merkityksien jakamista. Organisaatiossa viestinnän päämääränä on luoda yhteinen todellisuus ja tulkinta viestin lähettäjän ja vastaanottajan kesken. Yhteisöissä tämä tarkoittaa yhteisen organisaation luomista yhteisillä periaatteilla, keskustellen ja tietoa vaihtamalla.

Tässä työssä puhun moniammatillisesta organisaatiosta, koska tutkimuksen kohde on erittäin laaja-alainen koulutusorganisaatio. Ammatillisesti henkilöstö on sekä koulutustaustaltaan että -tasoltaan monelta eri alueelta.

Organisaatiosta voidaan käyttää myös nimitystä asiantuntijaorganisaatio. Juholinin (2006, 5) mukaan asiantuntijaorganisaatiolle on ominaista, että työ on standardoimatonta ja luovaa, yksilöstä riippuvaa ja monimutkaista ongelmanratkaisua. Vaikka kohdeorganisaatiossani nämä ominaisuudet eivät



välttämättä täysin täytykään, käsitän kohdeorganisaation myös asiantuntijaorganisaatioksi, sillä henkilöstöllä on hyvin laaja- ja monialainen tuntemus oman työskentelyalueensa puitteissa.

## 2.1 Tieto, tietotyö ja tietotyöläiset

Tiedon vaikutuksista (työ)suorituksiin on puhuttu kirjallisuudessa jo vuosikymmeniä sitten (mm. Katzenbach & Smith 1998). Tietoa voidaan tulkita monin tavoin lähestymistavasta riippuen. Esittelen tässä joitakin perusteluja tieto-käsitteelle.

Tieto saa merkityksensä Juutin ja Virtasen (2009, 104) mukaan suhteutettaessa asioita ja ilmiöitä toisiinsa: tulkintaprosessin myötä tieto muokkautuu yhteiseksi ymmärrykseksi. Tiedon on oltava ymmärrettävissä ja omaksuttavissa sekä perusteltua (Kasvi, Vartiainen & Pulkkis 2000, 33) ja sen on tavoitettava oikeat ihmiset oikeaan aikaan. Arkikielessä tieto (*knowledge*) ja informaatio (*information*) tarkoittavat lähes samaa ilmiötä, mutta niillä on ero: informaatio on siirrettyä tai viestittyä sisältöä ja siihen liittyy usein uutuuden vaatimus, kun taas tieto (tai tietäminen) ei välttämättä edellytä viestintää. Tietoa voi olla ihmisen hallussa tai sitä ei ole hänellä. (Karvonen 2000, 83–84.) Informaatio on taas jotain konkreettista ja rutiininomaistakin kuten ilmoituksia tapaamisten ajoituksista ja kokousten kohderyhmistä.

Tiedon sanotaan olevan ajattelutoiminnan tulosta. Organisaatiossa tieto on sekä havaittavaa (*explicit knowledge*) eli siirrettävissä olevaa että piilevää, hiljaista (*tacit knowledge*) eli kokemuksiin sisältyvää. Työntekijät eivät vain prosessoivat informaatiota vaan myös luovat tietoa, ja organisaatiossa tieto syntyy yksilöiden yhteistyönä. (Ruohotie 1998, 18–20.) Uusi tieto syntyy havaittavan

ja piilevän tiedon vuorovaikutuksessa (Nonaka & Takeuchi 1995, emt. mukaan). Tiedon jaossa oleellista on vuorovaikutus, sillä ilman sitä ei pystytä työntekijöiden omaa osaamista, hiljaista tietoa, käsitteellistämään organisaation muiden jäsenten käyttöön.

Nykyään tietotyö on läsnä yhä useammassa organisaatioissa ja työtehtävissä. Tietotyön määrittäminen ei ole yksiselitteistä, mutta yleisesti se tarkoittaa, että työnteko vaatii enemmän aivotyöskentelyä kuin kädentaitoja (Pyöriä 2007, 44–45). Työ ei ole rutiininomaista vaan vaatii muun muassa ideointia ja suunnittelua eli tietotyön ytimeksi voidaan kiteyttää luova ongelman ratkaisu. Tietotyössä ytimenä on yhteistyökykyinen yksilö, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot ja viestintävalmiudet. (Blom, Melin ja Pyöriä 2001, 26–29). Tietotekniset valmiudet kuuluvat myös oleellisesti tarvittaviin taitoihin (Juholin 2008, 27).

Tietotyö on itsenäisesti työskentelevien asiantuntijoiden tekemää vaativaa käsitteellistä työtä. Se on uuden luomista, kaikenlaista kehittämistä ja ongelmanratkaisua ja perustuu tietoon, sen saatavuuteen ja vaihdantaan ja tietotyö edellyttää myös kykyä ja luovuutta tiedon soveltamiseen ja siinä synnytetään monimutkaisia aineettomia sekä aineellisia tuotoksia tuottamalla, jakamalla ja soveltamalla tietoa (mm. Juholin 2007, 21). Tietotyöläiset tarvitsevat aikaa, jolloin he työstävät yksin ajatuksiaan ja ideoitaan hyödyntäen henkilökohtaisia tietojaan ja taitojaan. Tietotyöhön liittyvät kuitenkin oleellisesti keskustelut ja vuorovaikutus, jossa tietotyöläisten sisäistetty tieto ja ymmärrys välittyvät edelleen muille.

Tietotyöntekijöihin tai tietotyöläisiin ajatellaan kuuluvan esimerkiksi johto-, asiantuntija-, kasvatusta- ja koulutustehtävissä toimivat henkilöt (Juholin 2008, 28–30). Nykyään yhä useammat tekevät tietointensiivistä työtä (tai tietotyötä)

(Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 11). Tietotyön sanotaankin yleistyneen merkittävästi jälkiteollistumisen myötä ja tiedon tuottamiseen, välittämiseen ja käsittelyyn liittyvät ammatit ovat nousseet hallitsevaan asemaan (Pyöriä 2006, Juholin 2008, 28 mukaan).

Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa tehtävä työ on tietointensiivistä, ja se aiheuttaa paineita ja stressiä tietotulvan ja kiireiden keskellä. Tietointensiivisen työn tekijöitä voidaan kutsua myös tietotyöntekijöiksi. Tietotyöläisiksi voidaan lukea ylemmän keskiasteen ja tätä korkeamman tutkintotason suorittaneet (Blom ym. 2001, 28–29).

Tässä tutkimuksessa tieto käsitetään kohdeorganisaation päivittäisiin toimintoihin liittyvinä asiasisältöinä. Tarkoitan tiedolla syvällisempää tietämistä ja tosiasioiden tuntemista sekä yhteisössä päivittäisten asiasisältöjen käsittelyä yksin tai yhdessä. Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa ja -yksikössä tehdään tietotyötä, joka kuuluu koulutukseen ja siihen liittyvään asiantuntijuuteen. Organisaation jäsenet ovat siis tietotyöntekijöitä.

## **2.2 Tiedonkulku ja viestintä**

Viestinnän määrittely tuottaa monelle henkilölle vaikeuksia. Myös työyhteisön viestintä -tutkimuksen (Juholin 2007, 41) mukaan suurimmalle osalle ihmisiä viestinnän käsitteistö on vierasta. Viestintä mielletään helposti vain tiedottajien ja viestintäyksikön tehtäväksi.

Viestinnän määrittelyyn vaikuttaa, mikä ilmiön osa on keskeisin. Eri viestinnän määritelmissä voivat korostua esimerkiksi informaation välittyminen ja tiedon rakentuminen, vallan käyttö ja vaikuttaminen, ihmisten välisen yh-

teyden rakentuminen ja yhteistoiminta tai viestintäteknikka. (Huotari ym. 2005, 75.)

Perinteisesti viestintä nähdään tiedon jakamisena ylhäältä alaspäin, jolloin työntekijät ovat usein passiivisia tiedon vastaanottajia. Nykyisissä organisaatioissa, organisaatiomallista riippumatta, tämä yksisuuntainen viestintä ei ole enää toimiva. Jokainen työyhteisön jäsen tuottaa tietoa tai vähintään joskus välittää sitä edelleen.

Viestintään tarvitaan osaamista, jotta voi olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Viestintäosaamiseen kuuluu kyky ilmaista asiansa puhuen ja kirjoittaen, suhteita muihin organisaation jäseniin ja verkostoihin, kyky käyttää erilaisia viestintävälineitä sekä strategia edellä mainittujen vaatimusten käyttöön kussakin eri tilanteessa erilaisten kumppaneiden kanssa. (Juholin 2008, 30–31.)

Viestintä on nähty myös vaihdantaprosessina, kuten prosessikoulukunta määritteli eli viestintää pidettiin sanomien välityksenä tai vaihdantana lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Åberg 2000b, 27). Viestinnän käsitys on kuitenkin jalostunut tästä suoraviivaisesta sanomien siirrosta. Viestintä on Åbergin (2006, 85) mukaan tietojen siirtämisen lisäksi merkitysten luomista, jakamista ja tulkintaa sekä kulttuurien yhteisyyden luomista. Viestintä on prosessi, jossa merkitysten antamisen ja tulkinnan kautta asia saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, viestejä välittävän verkoston kautta (emt.). Merkitysten luominen, ylläpitäminen, muuttaminen ja tuhoaminen tulevat esille myös Aulan (2000, 42) viestinnän määrittelyssä ja hän toi jo aiemmin esiin muun muassa vuorovaikutuksen kuulumisen viestintään (Aula 1999). Myös Craig (Berger & Chaffee 1987 mukaan, 2007, 82) sanoo viestintää prosessiksi, jossa yksilöt ovat vuorovaikutuksessa ja vaikuttavat toisiinsa.

Organisaatioissa on usein olemassa viestintäyksikkö tai vastaava osasto, ja siksi viestintä on yhteisöissä koettu omaksi erilliseksi toiminnoksi. Silti organisaatiossa on viestitty kaikkien jäsenten kesken ennenkin, tietoisesti tai tiedostamatta. Viestintä ei olekaan enää erillinen toiminto, vaan se on työyhteisön osa kaikessa tekemisessä ja elämisessä (Heiskanen ym. 2011, 35). Erityisesti tietoperusteisissa työyhteisöissä työntekijöillä on asiantuntijan roolissa tiedonvälittäminen osa jokapäiväisiä työtehtäviä. Juholinin (2008, 92) sanoin tietotyöläinen ei ole vain tiedon vastaanottaja tai lähettäjä vaan itse osa tiedon tuottamista ja vaihdantaa. Tiedonvaihdanta on tiedonkulkua, mutta kuvaa tiedon kulkua paremmin vastavuoroisena ja vuorovaikutuksellisenä toimintana ja on käsitteenä dynaamisempi (emt., 85).

Juholin (emt., 90) kritisoi tiedonkulku -käsitettä liian epätarkaksi ja mekanistiseksi varsinkin sen hetkisestä ajankohtaisesta tiedosta puhuttaessa. Hän sanoo tiedonkulun tarkoittavan lähinnä tiedon siirtymistä paikasta tai henkilöltä toiselle, kun taas tiedonvaihdanta sisältää yleensä kokemuksen ja aiheuttaa reaktion ihmisissä.

Viestintään tarvitaan osaamista, jotta vuorovaikutus toisten kanssa onnistuu. Viestintäosaamiseen kuuluu kyky ilmaista asiansa puhuen ja kirjoittaen, yhteys muihin organisaation jäseniin ja verkostoihin, kyky käyttää erilaisia viestintävälineitä sekä strategia edellä mainittujen vaatimusten käyttöön kussakin eri tilanteessa erilaisten kumppaneiden kanssa. (Juholin 2008, 30–31.)

Tässä tutkimuksessa viestintää käsitellään aiemmin mainittujen näkökulmien (Huotari ym., 2005, 75) kannalta, joista oleellisia tässä työssä ovat informaation välittyminen ja tiedon rakentuminen sekä ihmisten välisen yhteyden

rakentuminen ja yhteistoiminta. Työssä keskityn tiedonkulkuun tiedon ja informaation välittymisenä sekä vaihdantana työyhteisön jäsenien välillä.

### **2.3 Viestintätyytyväisyys ja vuorovaikutus**

Juholin (2004, 113–116) mukaan viestintätyytyväisyys on yleinen tyytyväisyys saatuun tietoon sekä mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössä. Viestintätyytyväisyyteen vaikuttaa oman lähiyhteisön viestintä, johdon viestintä ja kommunikointimahdollisuus omaa työtä koskevissa asioissa. Viestintätyytyväisyys perustuu vahvimmin henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja vuorovaikutusta tarvitaan välitettäessä tietoa toisille ja saataessa tietoa. (Juholin 1999a, 238; 2006, 150; 2008, 85.)

Viestintätyytyväisyys ei voi olla vaikuttamatta työyhteisön toimintaan. Korkea tyytyväisyyden aste parantaa yleistä tunnelmaa ja tiedonkulkua yhteisössä kun taas alhainen viestintätyytyväisyys voi johtaa vieläkin heikompaan tietojen välittymiseen sekä huonoon yhteistoimintaan yhteisön jäsenten kesken. Yhteinen tulkinta asioista parantaa viestintätyytyväisyyttä; puhuttaessa samaa kieltä auttaa se ymmärtämään muita yhteisön jäseniä sekä organisaation toimintaa ja luomaan yhteenkuuluvuuden tunteen kautta tyytyväisyyttä (Jablin & Putnam 2001).

Vuorovaikutus on vastuullista jokaisen ottaessa vastuunsa tiedonvaihdannasta, tiedonkulusta. Se on myös ihmisten välistä keskustelua, pohdintoja ja ajatuksenvaihtoa. ”Vuorovaikutuksessa kuunnellaan, puhutaan ja keskustellaan, käytetään luonnollista kieltä, jota voidaan tarvittaessa täydentää eleillä, tarkennetaan epäselviä kohtia, kysytään ja kyseenalaistetaan.” Juholin puhuu

myös dialogista, joka on kaksinpuhelua tai vuoropuhelua, ja se tuo keskusteluun nykyhetken tilanteen ja tunning. (Juholin 2008, 61, 85.)

Viestinnän vuorovaikutteisuuden korostamiseksi on siirrytty dialogiin: se antaa tilaisuuden erilaisille mielipiteille eikä vaadi osapuolilta samaa mieltä olemista. Kummankin on kuunneltava ja annettava toisen näkemyksille tilaa ja kommentteja. (Juholin 2010, 20, 112.)

Vuorovaikutuksen merkitys tiivistyy Aulan (2000, 49–52) todetessa sen olevan edellytys inhimilliselle organisaatiolle. Ilman inhimillistä vuorovaikutusta ja viestintää ei olisi organisaatioitakaan.

## 2.4 Viestintävälineet ja -kanavat

Viestintä tapahtuu usein jonkun välineen kautta. Kasvokkain kohdatessa ei tarvita välinettä, ja silloin puhutaankin kasvokkaisviestinnästä. Välineellinen viestintä voi tapahtua esimerkiksi sähköpostitse, puhelimitse tai videoneuvotteluna. Toisin sanoen nämä ovat viestintävälineitä. Viestintäkanava on väylä, jota käytetään tiedon kulkuun.

Viestinnällisen toiminnon (*communicative act*) aikana kanavaa pitkin kuljetaan viesti, jonka sen saaja käsittelee oman ymmärryksensä ja tietämyksensä pohjalta. Oleellista onkin ymmärtää, ettei tulkinta voi olla täysin identtinen verrattuna siihen, mitä viestin alkuperäinen lähettäjä on tarkoittanut. (Antos & Ventola 2010, 8–10.)

Viestintävälineet ja -kanavat ovat osittain sekä sisällöltään että merkitykseltään päällekkäisiä ja termeinä tavallisille työntekijöille eli ei ammatikseen viestintää tekeville usein hankalia. Viestinnän ammattia harjoittavilla henki-

löillä tarkoitan esimerkiksi tiedottajia ja viestintäpäälliköitä tai muita, joiden työtehtävät ovat pääsääntöisesti viestintätoiminnon alaisuudessa. Viestintää toteutetaan erilaisin keinoin ja välinein. Juutin ym. (2009, 105) mukaan viestinnän keinot ovat konkreettisia tapoja välittää viestiä työyhteisön sisällä ja työyhteisöstä ulospäin. Viestinnän keinot voisi olla yhteistermi välineille ja kanaville työssäni, mutta viestintä-sanana sijaan pidän tiedonkulkua yksiselitteisempänä ja myöhemmin käytän tiedonkulun keino -käsitettä.

Viestintävälineet ja -kanavat voidaan jakaa synkroniseen ja epäsynkroniseen viestintään. Synkronisuus tarkoittaa välitöntä ja sillä hetkellä tapahtuvaa kahden keskinäistä viestintää, kuten esimerkiksi puhelinkeskustelua. Ei-synkronisessa viestinnässä kommunikointi tapahtuu viiveellä, esimerkiksi sähköpostiin voidaan reagoida ja vastata pitkänkin ajan kuluttua. Nykyiset internetin keskustelupalstat (ja blogit, twitter, facebook) mahdollistavat myös synkronisen viestinnän. Ei-synkroninen viestintä voi johtaa ihmiset ottamaan enemmän yhteyttä toisiin henkilöihin kuin he pystyvät viestejä mielekkäästi käsittelemään. (Eisenberg ym. 2007, 333.)

Viestintävälineet ja -kanavat voidaan jakaa myös niiden sisältämien vaikutusväylien mukaan rikkaisiin (*rich*) tai köyhiin (*lean*) välineisiin Media richness -teorian mukaan. Mitä useampi vaikutusväylä tai aisti on viestintävälineessä tai -kanavassa käytössä, sitä rikkaampi se on. Tällä perusteella muun muassa kasvokkainviestintää voidaan sanoa rikkaimmaksi välineeksi. (Eisenberg ym. 2007, 333–334.)

Viestintään on myös hyvä saada kasvokkain kohtaamisia, vaikka nykypäivänä tieto kulkeekin usein sähköisesti tai painettuna. Sähköpostit eivät kuitenkaan poista kokousten ja tapaamisten tärkeyttä, vaan niissä luodaan pohja ja luottamus niin johdon kuin työyhteisön jäsenten välille. Kommunikoin-



nin olisi oltava yhteisesti ymmärrettävää: yhteisyyttä tukevat todelliset tapaamiset ja kasvokkain keskustelut. Varsinkin aloitettaessa virtuaalisessa ympäristössä työskentely uutena ryhmänä on aloitusvaiheessa kasvokkain kokoontuminen hyvä pohja yhteistyölle ja yhteydenpidosta tulee sujuvampaa.

Kasvokkaisviestintä on oleellista myös niin sanotun hiljaisen tiedon jakamisessa. Hiljaisen tiedon perustuessa kokemuksiin ja näkemyksiin se vaatii edelleen välittämiseen kasvokkain kohtaamisia. Puhumalla voidaan hiljaista tietoa jakaa paremmin yhteisön jäsenille kuin esimerkiksi kirjallisessa muodossa. (Tukiainen 2000, 42.)

Viestintävälineillä ja -kanavilla on erilainen vaikutus aistihimme ja viestintä on sitä rikkaampaa, mitä useampaan aistiin voidaan samanaikaisesti vaikuttaa. Kasvokkaisviestintä on kaikista rikkain viestinnän väline, sillä siinä yhdistyvät puhe, kehonkieli, näkö, haju ja kosketus. Esimerkiksi kirjettä voidaan pitää (media richness -teorian mukaan) viestinnän rikkauden suhteen alhaisimmalla tasolla olevana välineenä, koska siinä esiintyy vain verbaalinen viesti (mm. Eisenberg ym. 2007, 334).

#### **2.4.1 Viestintävälineen valinta**

Viestin päämäärän ja tavoitteen mukaan ihmiset voivat valita viestintäkanavan taktikoiden. Epämukava asia on helpompi kirjoittaa sähköpostiin kuin soittaa tai kohdata vastaanottaja kasvokkain. (Eisenberg, ym. 2007, 334.)

Tietotyöläisen viestintävälineen valinnan ratkaisee usein tiedonkulun kiireellisyys ja kompleksisuus: ottaako käyttöön synkroninen väline kuten puhelin vai epäsynkroninen kuten sähköposti. Ellei asia vaadi neuvottelua eikä väli-

töntä vastausta, valitaan sähköposti. (Robertson ym. 2001; Wijayanayake & Higa 1999, Pyöriä, Melin & Blom 2005, 134 mukaan).

Viestinnän kanavia käytetään valikoiden, ja henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvat kanavat ovat Åbergin (2000, 193) mukaan tärkeitä. Hän puhuu tutkimuksessaan työviestinnän kanavista ja toteaa lähimmän esimiehen olevan avainasemassa varsinkin omaa työtä koskevien asioiden tietolähteenä (Åberg 2000a, 144). Vaikka Åbergin tutkimus on tehty yli kaksikymmentä vuotta sitten, ei henkilökohtainen tiedonvaihto ole menettänyt merkitystään.

Sähköisessä verkossa toimivat välineet eivät tule todennäköisesti syrjäyttämään perinteisempiä viestinnän välineitä. Esimerkiksi sähköposti on hyvä täydentäjä kasvokkaskontakteihin ja yhteydenpitoon puhelimitse. Sähköpostin etuna on sen nopeus ja vaivattomuus, mutta se ei ole sisällöllisesti yhtä vivahteikas kuin puhuttu kieli, joten varsinkin kiireellä kirjoitetut sähköpostiviestit voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä.

Niin sähköpostia kuin puhelintakin käytetään sen mukaan, millä tavoin viestijä uskoo vastaanottajan olevan tavoitettavissa ja kuinka luontevasti asiassältö sopii jommallekummalle välineelle. Sähköpostilla ja muillakin viestinnän tavoilla on merkityksensä yksilölle yhteisönsä kiinnittäjänä sekä tunteena, että on yhtenä jäsenenä kommunikaatiosuhteisiin. (Savolainen 2000, 211–218.) Kommunikaatiosuhde on viestinnällinen suhde toisiin yhteisön jäseniin ja tunne kuulumisesta muiden kanssa samaan yhteisöön tukee yhteydenpitoa ja työtehtävien hoitoa.

Tietotyöläisistä 88 prosenttia käytti sähköpostia viestintävälineenä jo vuonna 2000, ja heistä Internetin käyttäjäkin oli 77 prosenttia (Blom ym. 2001, 154). Internetin käyttö on yleistynyt kaikkien kansalaisten keskuudessa – vuonna 2010 työssä käyvistä suomalaisista 94 prosenttia oli käyttänyt Internetiä vii-

meisen kolmen kuukauden aikana (Tilastokeskus 2010). Tästä on oma päätelmäni, että tietotyöläisten Internetin käyttö on nykyään vähintään samalla tasolla. Sähköposti hiponee tietotyöläisillä sadan prosentin käyttöastetta, koska 91 prosenttia kaikista suomalaisista käytti sähköpostia viimeisen kolmen kuukauden aikana Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan (2009). Miller (2003, 267) toteaaakin sähköpostin muuttaneen niin organisaatioiden kuin yksilöiden elämää dramaattisesti viimeisten vuosien aikana.

Uusi teknologia tarjoaa organisaation jäsenille erittäin paljon keinoja yhteydenpitoon ja päätöksentekoon (emt. 269). Organisaation viestintävälineiden valintaan (*media use*) vaikuttaa, kuinka hyvin ne välittävät tietoa: niiden kyky antaa palautetta välittömästi, käyttäen useita vihjeitä, luonnollisen kielen käyttö ja henkilökohtainen suhtautuminen välineeseen. Johtajat valitsevat usein monitulkintaisen ja epäselvän asian viestittämiseen rikkaan välineen, ja yksinkertaisen asian kertomiseen käytetään köyhempää välinettä. (Daft & Lengel 1984, Miller'in 2003, 269 mukaan.)

Välineen rikkaus ei kuitenkaan ole välttämättä ainoa selittävä tekijä välineen valinnassa. Organisaation sosiaalisella ympäristöllä on vaikutusta teknologiaan sopeutumiseen ja myös muiden yhteisön jäsenten asenne viestintävälineeseen vaikuttaa sen käyttöön. (Miller 2003, 272–274.)

Viestinnän välineillä onkin kyky välittää kahdenlaista viestiä: miten tehokkaasti se pystyy siirtämään konkreettisen määrällisen informaation (datan) ja mitä symbolista merkitystä kyseisen välineen käytöllä on organisaatiossa (emt. 274). Eri viestinnän välineet voivat piilevästi ilmaista organisaation kulttuurisia piirteitä ja arvoja, ja siten esimerkiksi kasvokkaisviestinnällä saattaa olla vahva symbolinen arvo yhteisön päivittäisessä viestinnässä ja henkilöiden välisessä kanssakäymisessä. Myös Juholin (1999b, 106) toteaa

kasvokkavisestinnän olevan sekä tärkein viestinnän keino että merkittävä vaikuttaja viestintä- ja työtyytyväisyyteen.

#### **2.4.2 Tutkimuksia viestintävälineiden käytöstä**

Organisaatioiden ja monenlaisten työyhteisöjen viestinnän tutkimukset niin sisäisen ja ulkoisen viestinnän toimivuuden kuin myös viestintätyytyväisyyden tai kanavavalintojen kannalta ovat melko yleisiä sekä organisaatioiden arjessa että erilaisissa julkaisuissa. Tässä luvussa esittelen viestintävälineiden käyttöä koskevia tutkimuksia ja myös viestintävajeisiin liittyvää tutkimusta, joissa esiintyy muun muassa viestinnän kanavien käyttöön liittyvää tietoa.

Joensuu (2006) on tutkinut viestintävajeita eli odotetun ja saadun tiedon välisiä eroja sekä niiden arvotaustoja. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa, mistä asioista ja kanavista työntekijät haluavat ja saavat tietoa ja kuinka paljon.

Viestintävaje määriteltiin Joensuun tutkimuksessa saadun ja halutun tiedon erotuksena. Tietystä kanavasta tai tietosisällöstä saatu tieto arvioitiin asteikolla 1-5 (1=vähän, 5=paljon), ja samalla asteikolla arvioitiin tietystä lähteestä tai asiasta haluttu tieto. Esimerkkinä esimiesten haluama tieto on saanut arvon 5, ja esimiehiltä tällä hetkellä saatu tieto saa arvon 3, on viestintävaje  $5-3=2$ . Tutkittaessa viestintävajetta on kokemuksen myötä todettu, että yli 1,0 vaje on hälyttävä ja alle 0,5 vajeet eivät aiheuta ongelmia organisaation viestinnässä (Juholin 1999b, 92). [Lukijalle huomioksi, että vajeiden erotuksen lukuarvo on tutkijoiden niin sanotusti sopima luku, jonka sen merkityksen perustuu kokemukseen, kuten edellä on mainittu.]

Tutkimuksessa (Joensuu 2001, 43–44) tietovajeiden keskiarvo oli 1,4 ja tämä lukema kertoo olemassa olevista tietovajeista organisaatiossa. Tietovajeiden perusteella voidaan tiivistää, että kohdeorganisaatiossa sisäisen viestinnän kehittämistarpeet koskivat yleisiä yhteisöä koskevia päätöksiä, suunnitelmista ja strategisista asioista tiedottamista. Myös muiden projektien sisällöistä ja etenemisestä sekä henkilöstövalinnoista ja toisten työtehtävistä kaivattiin saatua enemmän tietoa.

Kanavista (emt. 47) tärkeimmäksi nousivat niin sanotut lähikanavat, joihin sisältyy kasvokkain viestintää. Muissakin tutkimuksissa (mm. Pyöriä ym. 2005, 118, 127) tärkeimmäksi on todettu kasvokkaisviestintä, jota ei voi korvata millään teknologian keksinnöllä. Se on säilyttänyt ja tulee säilyttämään asemansa tehokkaimpana synkronisen viestinnän keinona. Kasvokkaisviestinnän tehokkuus syntyy reaaliaikaisuudesta ja monipuolisuudesta ilmeiden, eleiden ja sanattoman viestinnän ollessa myös mukana. Media richness -teoria saa kannatusta myös nykyisessä yhteisöjen muutosvauhdissa, jossa vuorovaikutuksen merkitys on entisestään korostunut ja kasvokkaisviestintä on monipuolisuudessaan paras monimutkaisten asioiden käsittelyssä (Heiskanen ym. 2011, 41).

Joensuun (2001) tuloksissa tietoa saatiin eniten projektin kokouksissa, omalta projektipäälliköltä ja vetäjältä. Organisaation www-sivuilta, ilmoitustaululta ja johtajalta saatiin vähiten tietoa. Henkilöstökokouksesta ja sähköpostilistalta saatiin keskimääräisesti tietoa. Tietoa haluttiin eniten oman projektin kokousten kautta, omalta projektipäälliköltä sekä vetäjältä ja työtovereilta. Tietoa haluttiin paljon myös sähköpostilistan kautta, ja kohtalaisen paljon henkilöstökokouksesta.

Suurimmat kanavavajeet Joensuun tuloksissa olivat www-sivuilla (vaje 1,5) ja johtajien viestinnässä (vaje 1,4). Vaje oli kohtalainen myös oman vetäjän (vaje 0,7) ja henkilöstökokousten (vaje 0,7) kohdalla. Tulosten perusteella kasvokkaisviestintä koettiin parhaimmaksi tavaksi saada tietoa. Viestintätyytyväisyys sai (tutkimukseen osallistuneiden) omassa projektissa keskiarvon 4,0 (mitta-asteikolla tyytymätön 1 – tyytyväinen 5) ja koko organisaatioon kohdistuva tyytyväisyys oli 2,3. (emt.)

Juholin (1999b, 98–100) tutki organisaation viestintää kahdella eri ajanjaksolla 1990-luvulla. Johdon viestintä ei toiminut kummallakaan ajanjaksolla henkilöstön toivomalla tavalla ja viestintätyytyväisyys oli laskenut vertailujaksojen välillä. Kanavavajeet olivat kuitenkin pääasiassa pienentyneet kahden tutkimuksen välisenä aikana lukuun ottamatta henkilöiden keskinäistä viestintää sekä työntekijöiden ja johdon välistä viestintää.

Viestintävälineiden käyttöä niiden käyttötapojen ja vuorovaikutuksen piirteiden kannalta on tutkinut Sivunen (2007, 165–168). Tutkimus on kohdistettu hajautettujen tiimien työskentelyyn, mutta tuloksia voidaan mielestäni verrata myös muunlaisten työyhteisöjen kanavavalintoihin.

Media richness -teorian teorian lisäksi on myös muunlaisia käsityksiä siitä, mikä vaikuttaa viestintävälineiden ja -kanavien valintaan. Sivusen (2007) tuloksissa viestintävälineiden ja -kanavien käytössä ei todettu välttämättä rationaalisia syitä, vaan käyttäjäkään ei aina tiedosta välineen valintaa. Vuorovaikutuksen sisältöön liittyviä funktioita ovat tiedottaminen, kysymysten esittäminen, päätöksenteko ja relationaalinen viestintä. Välineen valintaan yhteydessä olevat tekijät ovat tavoittavuus, sosiaalinen etäisyys, ideoiden jakaminen ja tiedottaminen.

Sivusen (emt.) tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tiedottamiseen käytetyt viestintävälineet olivat sähköposti, keskustelufoorumi, puhelin- ja videoneuvottelu. Kysymysten esittämiseen ja niihin vastaamiseen käytettiin sähköpostia, puhelinta, keskustelufoorumia ja pikaviestintä. Päätöksenteon funktioon välineet olivat keskustelufoorumi, puhelin- ja videoneuvottelu. Nämä viestintävälineet edustavat media richness -teorian mukaisesti sekä köyhempiä (esimerkiksi sähköposti) että rikkaampia (esimerkiksi videoneuvottelu) välineitä eli niiden käyttö korostui tämän tutkimuksen mukaan tiedottamisessa käytettynä välineenä.

Sähköiset viestintävälineet nousivat esiin myös Kokon ja Vartiaisen (2006) tutkiessa hajautetun, virtuaalisen yhteistyön tekijöilleen asettamia vaatimuksia ja kuormitustekijöitä. Tutkimuksen kohteena olivat hajautetut työryhmät, jotka toimivat eri paikkakunnilla tai jopa eri maissa. Tuloksissa on kuitenkin piirteitä, jotka ovat verrattavissa samassa kiinteistössä tai samalla alueella työskentelevien organisaatioiden yksiköihin ja jäseniin.

Hajautettujen ryhmien työntekijöiden stressin kokemuksissa oli informaatio-  
tulvasta tulevaa painetta. Keskeisiä tekijöitä työtyytyväisyyden kannalta olivat muun muassa tavoitteiden ja roolien selkeys, päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuus, tiedonkulku ja luotettavuus. Muita kuormittavia tekijöitä olivat muun muassa erilaiset työskentelytyylit ja ajattelu- sekä toimintatapaerot. (Kokko ym. 2006.)

Sähköpostiviestintä vaati tutkittavien mielestä selkeyttä, ja sähköisen yhteydenpidon todettiin vaativan enemmän aikaa asioiden selvittämisessä kuin kasvokkain kommunikoinnin. Suuri informaatiomäärä viestijärjestelmässä aiheutti stressiä. Viestin lähettäjän tulisikin huomioida vastaanottajan (kiireinen) työtilanne ja lähettää pyynnöt sekä kysymykset ajoissa, jotta stressin

määrää voitaisiin vähentää edes ajankäyttöön liittyen. Myös viestien tärkeyden arviointi (suhteessa omaan työhön) vie saajalta aikaa. Tiedonsaanti intranetistä oli vaikeaa. (emt.)

Tutkimus virtuaalitiimien johtamistyylin ja viestintävälineen vaikutuksesta tiimin vuorovaikutukseen toi esille sen, että viestintävälineen valinnalla on vaikutusta tiimin yhtenäisyyteen. Virtuaalitiimin johtajan on huomioitava tämä valitessaan viestintävälinettä työskentelyyn, jotta tiimi voi tehokkaasti kommunikoida ja siten vahvistaa sen yhteydenpitoa sekä yhtenäisyyttä. (Hambley, O'Neill & Kline 2007, 17.) Kun tiimi aloittaa toimintaansa, on alkuvaiheen viestinnän innostavuudella myös suuri merkitys työskentelyyn. Innostava viestintä rohkaisee vuorovaikutukseen ja kasvattaa yhteisyyden tunnetta. (Rico, Alcover, Sánchez-Manzanares & Gil 2009, 233–234.)

Tutkimusten perusteella voi todeta, että viestinnässä, tiedon kulkemisessa ja jakamisessa on useimmiten puutteita. Kanavia tiedon vaihtoon on tarjolla ehkä jo liikaakin ja usein on mahdollista vaihtaa muutama sana vaikka ohimennen kollegan kanssa – jos nykypäivän hektisyydessä sen verran molemmat malttavat pysähtyä. Kun kontakti on luotu kasvokkain, on yhteisön asioiden ja suunnitelmien eteenpäin vienti luontevampaa vaikka sähköistäkin väylää pitkin.



## 3 TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ

Viestintää olen käsitellyt aiemmissa luvuissa määrittelemällä sekä viestintää että tiedonkulkua ja esittelemällä viestinnän kanavia sekä niihin liittyvää tutkimustietoa. Tässä luvussa tuon esille erilaisia käsityksiä organisaatioiden viestinnästä perinteisten mallien mukaan ja lopuksi päädyn viimeisiin työyhteisön viestintää koskeviin ajatuksiin ja malliin. Luvun painopiste on siis organisaation sisäisessä viestinnässä ja muutosviestinnässä.

### 3.1 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän lukuisista määritelmistä yhdessä kiteytyy asia näin: "Työyhteisön sisäinen viestintä käsittää kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Esimiesten ja alaisten välistä kommunikointia nimitetään usein myös johtamisviestinnäksi. Sisäisen viestinnän käsite on kaikkiaan laajempi kuin käsite sisäinen tiedottaminen." (Lehtonen 1998.)

Viestintään on useita lähestymistapoja, ja sitä voi käsitellä muun muassa prosessina tai rituaalina. Prosessimallissa viestintä on tiedonsiirtoa siirtävä-

lineiden avulla ja vastaanottaja on passiivinen. Viestinnän käsittäminen rituaalina huomioi henkilön osaksi työyhteisön ja toimintaympäristön yhteistyötä, ja yhteisyys sekä osallisuus korostuvat. (Juholin 2007, 42.) Kulttuuri-sana esiintyy niin organisaatioiden kuin viestinnän yhteydessä, ja usein sillä viitataan erilaisuuden kirjoon yhteisöjen sekä niiden jäsenten tavoissa toimia ja viestiä. Aulan (1999) mukaan viestinnän avulla luodaan ja ylläpidetään yhteistä kulttuuria ja eri kulttuureja. Tukiainen (2000, 38) tuo yhtenä osana organisaation ominaisuuksia esille viestintäkulttuurin.

Lehtonen (2000, 193) tarkastelee viestintää muun muassa kolmesta eri näkökulmasta: ensimmäiseksi viestintä liittää organisaation toimijoita yhteen, toiseksi viestinnällä on oma itsenäinen toimintansa selkeine vastuualueineen ja tulostavoitteineen sekä kolmantena viestintä voidaan nähdä johtamisen erottamattomana osana. Mielestäni ensimmäinen näkökulma on merkittävä, koska organisaatio ei voi toimia ilman sen jäsenten keskinäistä viestintää, toiminnat saatetaan yhteen viestimällä ja välittämällä tietoa. Kuitenkin tärkeimpänä näkökulmana pidän kolmatta, sillä johtaminen ei ole mahdollista ilman viestintää.

Wiion mukaan viestinnällä pidetään kokonaisuus koossa (Åberg 1997, 7). Viestinnän toteutus lähtee usein johdosta sekä johdon kyvystä että halusta välittää asiansa. Johtaminen on vuorovaikutusta ja esimies-alainen -verkko kanavana on sisäisessä viestinnässä kaiken ydin (emt. 112). Viestintä liittää asiat ja ajatukset yhteen; se kokoaa johdon tiedot ja henkilöstön tieto-aidon kokonaisuudeksi, toimivaksi työyhteisöksi.

Organisaation toimivuuden sekä ihmisten motivaation kannalta erilaisissa verkostoissa tapahtuva tiedon vaihto ja vuorovaikutus on tärkeää. Yhteisöissä on verkostoja, joissa tuotetaan ja välitetään tietoa riippumatta virallisesta

viestinnästä. Usein tämä tieto on oikeaa ja ehtii virallista viestintää nopeammin perille. (Juholin 2006, 160.)

Sisäisessä viestinnässä ja johtamisessa on tärkeää tavata ihmisiä henkilökohtaisesti, ja oma esimies on niin sanottu yleislähde tiedonsaannille (Åberg 1996, 194). Myös työhön perehdyttämisessä on oman esimiehen tiedon jakaminen tärkeää (emt. 209). Esimiehen on siis annettava tietoa uudelle työntekijälle niin organisaatiosta kuin tehtävistäkin, koska esimieheltä saatava informaatio koetaan hyvin tärkeäksi.

Esimies-alaisviestinnän tärkeys on korostunut Åbergin (1997, 114) tutkimuksissa ja viestintä- sekä työtyytyväisyyden välillä on todettu olevan selvä yhteys keskenään. Esimiehen on hallittava viestintä ja saatava sen avulla motivoitua työntekijänsä tehtävien suoritukseen. Kun esimies viestii selkeästi ja ymmärrettävästi niin olennaiset ajankohtaiset kuin myös tulevaisuuden kannalta tärkeät asiat alaisilleen, kokevat he asemansa työyhteisössä merkitykselliseksi, ja työtyytyväisyys kasvaa viestintätyytyväisyyden myötä.

Esimerkiksi Kosken pro gradu -tutkielmassa (2003) tarkasteltiin johtajan työssä menestymistä asiantuntijaorganisaatiossa. Yhtenä tutkimuksen osa-alueena selvitettiin johtajan viestintää: onko se informointia vai sosiaalista kanssakäymistä työyhteisön jäsenten kanssa. Johtajan työn todettiin olevan työntekijöiden motivoimista, kannustamista, palautteen antamista sekä vastaanottamista, ja suuri osa työajasta menee kasvokkain viestimiseen erilaisissa työntekijöiden muodostamissa verkostoissa. Johtajan todettiin viestivän myös omalla toiminnallaan ollen näin esimerkkinä ja mallina alaisilleen. (Koski 2003, 94.)

Sisäinen viestintä organisaatiossa on pohjana koko yhteisön toiminnalle ja mahdollisuudelle päästä tavoitteisiinsa. Viestinnän merkitystä ei useinkaan

huomioida uusia strategioita ja muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa – ajatellaan, että viestintä on itsestäänselvyys, jota ei tarvitse pohtia omana osa-alueenaan. Tässä juuri voi olla se kompastuskivi, joka kaataa hyvän uuden idean ja toimintamallin toteutumisen. Viestintä ei myöskään ole vain se osuus yhteisön toiminnasta, jota viestintäyksikkö toteuttaa. Jokainen työyhteisön jäsen viestii, ja jokaisen viestinnällä on vaikutuksensa kokonaisuuteen.

Yksittäiseltä organisaation jäseneltä ei voi vaatia aivan ammatillisen viestinnällisiä taitoja, mutta jokainen joutuu ja on joutunut viestimään elämänsä aikana. Pohtia voisikin, miten itse kukin kokee viestinsä ja sanomansa menevän perille ja miten avoimin mielin ja ymmärtäväisesti itse ottaa vastaan tietoa ja informaatiota. Keskusteltaessa työyhteisön tehtävistä ja tavoitteista pitäisi sanottavansa saada ymmärrettäväksi. Haaste on, että osataan muotoilla viesti niin että toinen osapuoli ymmärtää sen – kysehän on tiedon vaihdannasta, molemminpuolisesta tiedon välityksestä. Usein ensimmäiset ristiriidat asian käsittelyssä syntyvät epäselvyyksistä tai väärinymmärryksistä käsiteltävän viestin suhteen, oli kyseessä sitten kirjallinen tai suullinen tiedon vaihto.

Juholinin tutkimuksessa (2006, 43) tuli esiin hyvän viestinnän ominaisuuksia. Ne jakautuivat viiteen luokkaan: sisältöjen mielekkyyteen ja laatuun, roolien selkeyteen ja hallintaan, tiedon saatavuuteen sekä pääsyyn tiedon lähteille, sisäisen viestinnän keskusteluun ja viestinnän hyviin seurauksiin. Tiedon lähteille pääsyssä erottui vielä kaksi oleellista seikkaa. Ensimmäinen oli isojen asioiden saattaminen kaikille samalla tavalla ja samassa muodossa ja toisena oli ajantasatiedon saattaminen kaikkien ulottuville. Nämä tulevat esiin myöhemmin esiteltävässä työyhteisöviestinnän uuden agendassa.

Juholin (2008, 58–61) ottaa esiin myös lähentävän ja loitontavan viestinnän työyhteisössä. Loitontavaa on niin sanottu yksiääninen eli monologinen viestintä ja lähentävä on moniäänistä viestintää. Lähentävään viestintään kuuluu yhteinen keskustelukulttuuri, jossa moniäänisyys sallii erilaisia näkemyksiä ja näin vahvistetaan luottamusta sekä vuorovaikutteista vastuullista johtamista ja yksilöiden viestintä on vastuullista. Loitontavaa tai lähentävää viestintää voidaan verrata työyhteisön vaikutukseen jäsenilleen lamaanuttavana tai energisoivana yhteisönä. Lähentävä viestintä voi energisoida ja loitontava viestintä voi lamauttaa toimintaa tai tunnelmaa, ja siten vaikuttaa yhteisöllisyyteen.

Juholinin ajattelulle tavallaan johdannaisina Juuti ym. (2009, 105–107) ottavat esille työyhteisön yksi- ja kaksisuuntaisen muutosviestintäkulttuurin. Näistä ensimmäisessä näkyy tiedon siirtoajattelu eli yksisuuntaisessa muutostiedotuskulttuurissa välitetään pakollinen tieto organisaatiossa ylhäältä alas olettaen, että järkevä ihminen lukee ymmärtäen kaiken sen, mitä on saanut tietoonsa muutostilanteesta erilaisina viesteinä ja dokumentteina. Kun taas kaksisuuntaisen muutosviestintäkulttuurin viestinnän keinot poikkeavat edellisestä, koska viestintä on vähintään kaksisuuntaista. Muutosta koskevat viestit tehdään ymmärrettävään muotoon ja mukana on ajatus yhteisen ymmärryksen luomisesta. Tiedon välittyminen tarvitsee dokumenttien lisäksi läsnäolon ja puheen: viestin perille meno varmistuu kasvotusten.

Muutosviestintäkulttuurissa oleellisinta onkin viestinnän horisontaalisuus. Esimerkiksi asiantuntijoilla voi olla viestinnän kannalta merkittävä sijainti organisaatiossa ja heitä kuunnellaan. Tiedon saattaminen heille vie sitä eteenpäin eri suuntiin yhteisössä ja johtokin voi uskoa vapaan tiedon liikkuamisen vahvistavan muutoksen etenemistä. (Juuti ym. 2009, 108.)

Muutoksesta on tullut 2000-luvulla yleinen ilmiö lähes kaikilla yhteiskunnan alueilla, eikä vähiten työelämässä, jossa organisaatiot joutuvat välillä muokkaamaan rakenteitaan pysyäkseen muutoksessa mukana. Muutos luo usein myös pelkoa. Epävarmuus ja hallitsemattomuus kuuluvat viestinnänkin ominaispiirteisiin muun muassa kaaoskoulukunnan tulkinnoissa, joissa epävarmuutta pidetään yhtenä nykyisten organisaatioiden vallitsevista olotiloista. Tästä kehittyi jatkuvasti muuttuvaa ja dynaamista viestintänäkemystä edustava areenamalli (Aula 1999).

Areenat koostuvat kulttuurirakenteista, joilla on yhteys toisiinsa ja myös areenan viestintäjärjestelmään. Areenan kulttuurien välinen viestintä ja kulttuurirakenne vaikuttavat toisiinsa saumattomasti. (Aula 2000.)

Areenat voivat olla sovittuja ja organisoituja tai spontaaneja. Parhaimmillaan ne ovat tutustumisen ja vuoropuhelun tiloja, joissa tieto välittyy ja yhdessä luodaan uutta tietoa sekä ideoita ja keskinäinen luottamus kasvaa. Viestinnällä on kaksoisfunktio: se voi olla integroivaa eli yhdistävää tai dissipatiivista eli hajottavaa. Kun organisaatio tavoittelee järjestystä, tarvitaan integroivaa viestintää. Dissipatiivinen viestintä sitä vastoin lisää epäjärjestystä, joka voi olla hyödyksi tai haitaksi organisaatiolle: se rikkoo rakenteita, mutta samalla dissipatiivinen viestintä voi olla uuden järjestyksen alullepanija. (Aula 2000, 106.)

Viestinnän areenat kuvaavat hyvin nykypäivän monikulttuurisia yhteisöjä ja organisaatioita: edeltävät kulttuurit ja tavat viestiä vaikuttavat tämänhetkisiin rakenteisiin ja viestintään. Ideaalina olisi löytää vanhasta parhaat käytännöt ja saada ne esille nykytilanteeseen, josta voisi taas kehittyä koko ajan parempia viestinnän areenoita.

### 3.2 Työyhteisöviestinnän uusi agenda

Vanhat viestinnän käytännöt eivät kokonaan katoa, mutta nykyisen tietoyhteiskunnan tietoperustaiset organisaatiot tarvitsevat uudenlaista viestintää. Tietoperustaisen työyhteisön viestintä ja sen myötä syntynyt työyhteisöviestinnän uusi agenda ovat Juholinin tutkimuksen (2007) tulosta ja vastaus nykypäivän viestinnän vaatimuksiin.

Työyhteisöviestinnän uuden agendan (emt.) mukainen tietoperustaisen työyhteisön viestinnän -käsite sopii tutkielmani perustaksi. Se muun muassa huomioi kaikkien yksilöiden viestintävastuun, jota itsekkin halusin (ainakin hiljaa mielessäni) perään kuuluttaa luodessani kyselyä tiedonkulusta.

Työyhteisöviestinnän uuden agendan lähtökohtana on viestinnän tapahtuminen siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät. Eli viestintää tapahtuu sen mukaan, mitä tietoa ihmiset itse tuottavat ja vaihtavat työssään. (Juholin 2008, 62.)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda rakentuu sosiaaliselle konstruktionismille, jossa todellisuutta pidetään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakennettuna merkkijärjestelmänä. Viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta syntyvät (työ)yhteisöt. Ne uusiutuvat yhteisön jäsenten välisen kommunikaation kautta, ja kuuntelemalla sekä analysoimalla puhetta voidaan päästä selville, miten työyhteisö rakentuu jäseniensä mielessä. (Juholin 2007, 12.) Juuti ym. (2009, 51–52) tuovat esille sosiaalisten konstruktionistien ajatuksen, että jokainen puheenvuoro on linkki vuorovaikutuksen ketjussa ja organisaation arjessa ne ovat enemmän reaktioita toisten sanomisiin kuin itsenäisiä puheenvuoroja. Tästä syntyy arjen moniäänisyys organisaatioissa.

Tietoperustaisen työyhteisön viestinnän määritelmä:

Viestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö, missä työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyedellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, mikä tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön. (Juholin 2008, 62.)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda (kuvio 1) muodostuu toisiinsa sidoksissa olevista ulottuvuuksista. Nämä kuusi ulottuvuutta ovat 1) isojen asioiden jakaminen ja keskustelu, 2) ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihtamisessa, 3) tunnelma, 4) osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä, 5) yhdessä tekeminen ja oppiminen ja 6) viestintäfoorumien hyödyntäminen. Näitä ulottuvuuksia yhdistää toimintojen ja viestinnän tapahtuminen foorumeilla, jotka ovat Juholinin (2007; 2008) mukaan avoimia tiedonvaihdon ja vuoropuhelun paikkoja.

Näistä ulottuvuuksista seurauksina on ymmärrys, ajan tasalla oleminen ja arvostuksen kokemus sekä kokemus sitoutumisesta. Sitoutumisesta seuraa yksilöiden ja koko työyhteisön osaamisen kehittyminen ja kaikkien osallistumisen ja osallisuuden vahvistuminen. (Juholin 2007, 90.)





**KUVIO 1.** Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2008, 64)

Työyhteisöviestinnän uuden agendan oleellinen ero moneen perinteiseen viestinnän näkemykseen on sen kuuluminen elimelliseksi osaksi kaikkea tekemistä työyhteisössä.

Isojen asioiden – kuten esimerkiksi organisaatiomuutoksen – käsittely ja jakaminen vaikuttavat koko organisaatiota koskevia merkittäviä kysymyksiä. Ne vaikuttavat kaikkiin yhteisön jäseniin sekä itse organisaatioon. Oleellista on esittää asiat ja keskustella niistä niin pitkälle, että jokainen on ymmärtänyt asian vaikutuksen itseensä ja omaan tehtäväänsä. (Juholin 2008, 65.)

Jokaisen osallisuus tiedon vaihtamisessa ja välittämisessä näkyy reaaliaikaisen tiedon saatavuudessa: usein tiedon ensimmäisenä perille saattanut saa parhaan huomion ja arvostuksen tiedolleen. Silloin tiedon on oltava oikeaa ja sisällöllisesti se mitä halutaan viestitettävän edelleen. Jokainen yksilö on vas-

tuussa tiedon edelleen levityksestä, ja että siitä kaikki ymmärtäisivät sekä omaksuisivat asian. (Juholin 2008, 67–68.)

Henkilöstön osallisuus ja vaikuttamismahdollisuus työyhteisön asioihin lisää mielekkyyttä ja työn kiinnostavuutta. Asiantuntijoilla voi olla paljonkin kehittämiskelpoisia ajatuksia, ja se, kuka haluaa vaikuttaa yhteisön asioihin, tulee saada siihen mahdollisuus. (emt. 69.)

Viestinnän kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa, viestintäkulttuuriin kuuluvana, on tullut esiin (viestinnän) ilmapiiri tai ilmasto (esim. Tukiainen 2000), mutta uudessa agendassa ilmasto on korvattu sanalla tunnelma. Tunnelmalla on suuri vaikutus viihtymiseen ja työn tekemiseen sekä henkiseen tasapainoon. Ihmiset kokevat olevansa itse tunnelman tekijöitä, tunnelma syntyy keskinäisen vuorovaikutuksen tuloksena. (emt. 70.)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda tarjoaakin varteenotettavan vaihtoehdon tietoperustaiselle työyhteisölle, joiden viestintä poikkeaa niin sanotun perinteisen työyhteisön viestinnästä (Juholin 2007, 8).

Empiirisessä osassa tulen vertaamaan omia tuloksiani näihin ulottuvuuksiin: esiintyvätkö nämä teemat mahdollisesti tutkimani yhteisön vastauksissa.

### **3.3 Organisaatiomuutoksen luomat paineet ja viestintä**

Muutos näkyy nykyään kaikkialla - niin ympäristö kuin eri yhteisöt elävät jatkuvassa muutoksessa. Muutoksen toteuttaminen organisaatiotasolla, työyhteisössä, vaatii systemaattista ja ajoissa aloitettua tiedottamista siitä, mitä muutos tarkoittaa eri yksiköiden ja yksilöiden kannalta. Onnistuneessa muutosprosessissa yhtenä tärkeänä osana on hyvä viestintä (Miller 2003, 212).

Viestinnällä vaikutetaan myös muutoksen etenemiseen: valittujen viestinnän sisältöjen ja keinojen myötä muutos joko hidastuu tai nopeutuu (Juuti ym. 2009, 104.)

Muutokset eivät kuitenkaan yleensä toteudu ilman hankaluuksia. Miller (2003, 207 Covin & Kilmannin 1990 mukaan) luettelee tyypillisimmiksi organisaatiomuutoksen ongelmiksi muun muassa heikon viestinnän, (organisaation jäsenten) mielekkäiden osallistumismahdollisuuksien puutteen sekä muutostavoitteiden että muutoksessa vastuiden jakaantumisen epäselvyydet. Nylander (2006, 116) tuo viestinnän roolin muutoksessa esiin sekä selittävänsä että muutosta ohjaavana.

Muutos sisältää myös uutta tietoa ja sen välittäminen edelleen on oleellista, jotta niin muutoksen ymmärtäminen kuin hyväksyminenkin on mahdollista. Uuden tiedon luomisen perustana on viestintä, vuorovaikutus ja informaatio, ja tieto syntyy vuorovaikutuksena (Huotari ym. 2005, 10).

Työelämän muutos on ollut erityisen nopeaa nykyisellä vuosituhanella tekniikan kehittymisen myötä. Verkostoituminen ja yhteydenpito eivät ole enää rajoittunut maantieteellisesti, vaan lähes kaikista maailmankolkista voidaan pitää yhteyttä maailmanlaajuisen sähköisen verkoston kautta, "world wide web" on nimensä veroinen.

Työelämän muuttuessa myös organisaatioiden on muutettava toimintaansa ja sopeuduttava jatkuvaan tiedon turbulenssiin. Viestintään tarvitaan uusia tehokkaita toimintaperiaatteita, jotka heijastavat ympäristön muutosta huomioiden työelämän uuden sopimuksen (Cheney 2004, 24). Tietoperustaisessa tai asiantuntijaorganisaatiossa muun muassa tuotetaan entistä useammin asiantuntijapalveluita (mm. Huotari ym. 2005, 27). Palveluiden tuottaminen ja työtehtävien suorittaminen on huomattavan suuressa määrin tiedon vaih-

dantaa, vuorovaikutusta ja viestintää. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oltava tehtävässään tarvittava taito välittää ja vastaanottaa tietoa. Jos tiedonkulku ei ole joustavaa, oikea-aikaista ja luotettavaa, vaikeutuu tehtävien suorittaminen ja saavutetut tulokset eivät ole hyviä.

Muutokset työelämässä kuluttavat työntekijöitä, joskin ne voivat antaa myös voimaa ja intoa uusilla haasteillaan. Esimiesten tulisi olla hyvänä esimerkkinä tiedonkulun varmistamiseksi kaikille ja huolehtia, että yhteisön jäsenet myös ymmärtävät saadun tiedon tärkeyden. Tiedonvälittäjiltä vaaditaan kykyä huomioida erilaiset vastaanottajat, jotta annettava tieto voidaan hyödyntää. Tämä on suuri haaste jopa viestinnän ammattilaisille, saati sitten tavalliselle työyhteisön jäsenelle.

Maula (2004) tutki strategian viestintää ja sen roolia strategian toimeenpanossa ja organisaation toiminnassa sisäisen viestinnän ja ylimmän johdon näkökulmasta. Strategian toimeenpanossa (jota voidaan pitää muutoksena organisaatiossa) nousseista ongelmista yksi oli viestinnän epäonnistuminen. Myös organisointi koettiin epäonnistuneeksi (emt. 155). Tutkimuksessa viestinnän ongelmat keskittyivät viestien sisältöön – viestit olivat ristiriitaisia ja epäselviä – ja muotoon sekä viestinnän organisointiin. Viestinnän organisoimien ongelmienä olivat esimerkiksi viestiketjun katkeaminen, esimiesalaisyhteisö ja eri lähteistä saatava ristiriitainen tieto ja tiedon tulva. (emt. 158–159.)

Viestinnän avulla voidaan vähentää mahdollista muutosvastaisuutta. Varsinkin hyvä johdon viestintä muutoksesta sekä henkilöstön päätöksentekoon osallistava viestintä vähentävät muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta. Organisaation muutoksen aiheuttama epävarmuutta vähensivät myös luotet-

tava ja uskottava sekä ajallisesti oikein toteutettu viestintä. (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan 2004, 512–514.)

Työyhteisöissä tieto on valtaa ja arvostusta. Muutoksessa tiedonjako on ensiarvoisen tärkeää, ja jos tieto pidetään suljetun piirin sisällä, ei muutoksen hyväksyminen ja ymmärtäminen ole mahdollista. Organisaation muutoksessa useimmiten oleellisin tieto on johto- ja esimiestasolla, ja heidän tehtävänä on välittää se tai merkittävät osat siitä yhteisönsä jäsenille ja sidosryhmille. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on myös tietoa ja ehkä muutokseen kuuluvaa asiantuntijuutta välitettävissä, joten heidänkin tulisi huolehtia tiedonkulusta. Nykyorganisaatioissa voidaan puhua tiedon uusjaosta, ja se vaikuttaa myös roolijakoihin, virallisiin ja epävirallisiin valtarakenteisiin (Kasvi ym. 2000).

Muutostilanteessa epäviralliset henkilöstön kohtaamiset, kuten kahvi- ja käytäväkeskustelut, saattavat oleellisesti auttaa ymmärtämään muutosta ja sen meneillään olevaa vaihetta. Yhdessä pohtiminen auttaa luomaan jaetun mielipiteen ja samalla luodaan tietoa. (Nylander 2006, 148–149.)

Muutosprosessi voi olla vakaa ja organisaation käyttäytyminen on hallittavissa. Tasapainoon perustuvassa näkemyksessä poikkeamat on tukahdutettava ja sopeuduttava ympäristön olosuhteisiin. Dissipatiivisen näkemyksen muutosmallit kuvaavat organisaatiomuutosta tasapainosta pois suistumisena, sillä tarpeeksi epävakaat sisäiset ja ulkoiset olosuhteet pakottavat muutokseen. Kaoottisessa muutoksessa kaikki organisaation muutospyrkimykset suistavat organisaation aina vaan uusin muutoksiin. (Aula 2000, 102–103.)

Millerin (2003, 213) sanoin muutos tarjoaa haasteita ja mahdollisuuksia. Kun viestintä toimii kaoottisessakin muutoksen vaiheessa hyvin, on tasapainossa pysyminen yhteisössä mahdollista. Muutosta ei voi viedä eteenpäin ilman

tehokasta viestintää – ja kuten Juutikin (ym. 2009, 104) toteaa, ei viestinnän merkitystä työyhteisön muutostilanteessa voi olla korostamatta liikaa.

## 4 KOHDEORGANISAATIO

Tutkimukseni kohdeorganisaatio on korkeakoulutusta tuottava monialainen oppilaitos. Tehtäväkseen se on määrittänyt asiantuntijoiden koulutuksen, johon kuuluvat elinikäisen oppimisen palvelut, tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä alueellinen kehittäminen.

Kohdeorganisaatio siirtyi uuteen organisaatiomalliin neljä kuukautta ennen tähän työhön liittyvää kyselyä. Uuden organisaatiomallin luomiseen osallistui myös henkilöstö, sillä heillä oli mahdollisuus kommentoida ja kyseenalaistaa esitettyjä suunnitelmia uuden organisaation luomiseksi. Peruslähtökohtana oli madaltaa hierarkiaa ja tuoda lähiesimies lähemmäksi henkilöstöä, varsinkin yksittäisissä koulutusyksiköissä. Tällöin työskentely olisi joustavampaa, kun päätöksentekoa on siirretty lähemmäksi käytännön toimintaa.

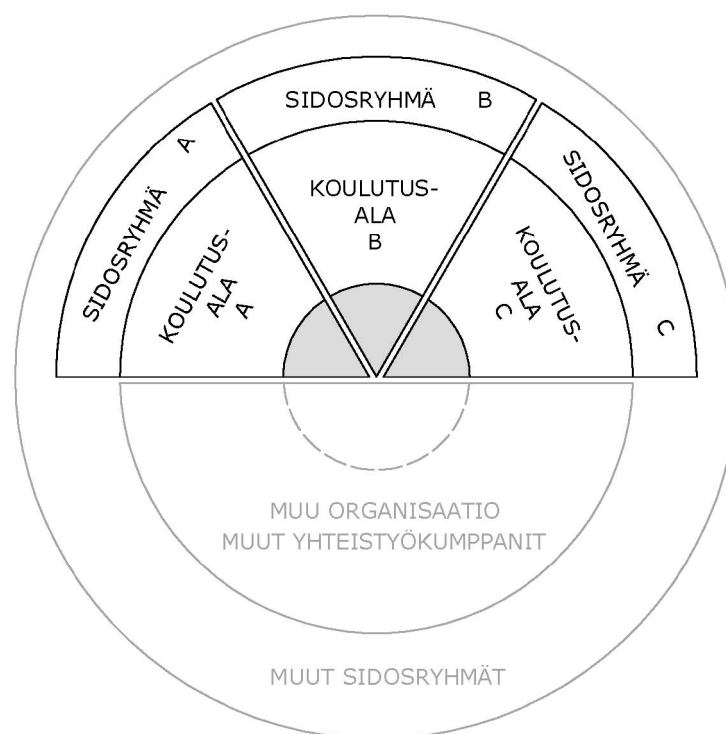
Tämän tutkimuksen toivottiin herättävän henkilöstöä ymmärtämään, että hekin ovat viestijöitä oman tehtävänsä rajoissa ja että he voivat omalla toiminnallaan kehittää yhteistyötä ja tiedonkulkua. Tavoitteena oli myös motivoida henkilöstöä avoimeen yhteydenpitoon ja uusien keskusteluareenoiden luomiseen. Yhteinen tavoite, sen ymmärtäminen ja hyväksyminen omassa

työssään on yksikön ja koko organisaation kannalta keskeisin kehittämiskohde ja haaste. Kun tavoite on aidosti yhteinen, siihen on mahdollisuus päästä.

Tutkimuksen kohteena ollutta yksikköä nimitän ydin yksiköksi ja sen työnimenä on Alfa - kun jäljempänä on tarpeellista täsmentää, mistä yksiköstä on kyse. Kohdeorganisaation nimi tässä opinnäytetyössä on Organisaatio. Alfa on organisatoriselta rakenteeltaan täysin uusi ja sen vastuulle kuuluva toiminta on aiemmin toteutettu hajautetusti koulutusaloittain, joita vanhassa organisaatiossa oli kolme (kuvio 2).

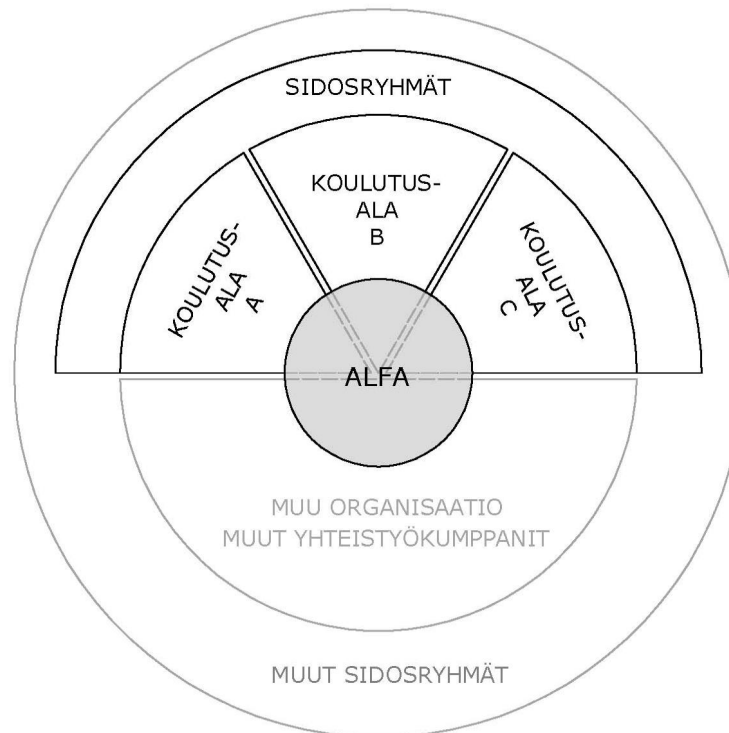


Jokainen koulutusala A, B ja C toteutti vanhassa organisaatiomallissa itse uuden organisaation uudelle Alfa-yksikölle annettuja tehtäviä. Tätä tehtäväaluetta kuvaavat (kuviossa 2) koulutusaloittaiset (harmaat) sektorien kärjet. Kolme koulutusalaa hoiti itse myös yhteydet omiin sidosryhmiinsä, kun taas uuden Alfa-yksikön toimintaan liittyy yhteyden pito kaikkien koulutusalueiden sidosryhmiin (ks. kuvio 3).



**KUVIO 2.** Ennen organisaatiomuutosta ja ennen Alfa-yksikön olemassaoloa toiminnat tapahtuivat koulutusaloittain (harmaa alue).

Uudessa organisaatiossa koulutusalojen jako säilyi myös kolmena, mutta uusi yksikkö Alfa sai vastuulleen kaikkien alojen aikuisille ja työelämälle tarjottavan, lähinnä jatko- tai täydennyskoulutuksen (kuvio 3).



**KUVIO 3.** Uusi yksikkö Alfa (harmaa alue) kaikkien koulutusalojen yhteisenä toimijana.

Toimintojen yhdistyessä osa henkilöstöstä siirtyi vanhasta yksiköstään Alfaan uuden johtajan ja yksikön alaisuuteen. Pieni osa henkilöstöstä oli uusia työntekijöitä tällä toiminta-alueella, aiemmin heidän tehtävänsä tai edellisen yksikön toiminta on ollut eri alueella organisaatiossa.

Uuden organisaation myötä oli epäselvyyttä kuka vastaa mistäkin, missä ovat tiedot alkavista koulutuksista, mitä sidosryhmiä kylläkin on ja mihin medioihin esimerkiksi markkinointi-ilmoituksia pitäisi tehdä. Olemassa ole-

va tieto oli hajallaan eri yksiköissä ja yksittäisillä henkilöillä, ne pitäisi ensin kyetä löytämään ja sitten aloittaa koordinointi yhdessä. Tähän tarvitaan niin uuden yksikön Alfa henkilöstö kuin vanhat toimijat näillä alueilla - olipa heidän nykyinen työtehtävänsä missä tahansa tässä organisaatiossa.

Haasteena uudessa yksikössä tältä osin onkin saada kaikkien niin sanottujen vanhojen toimintatapojen käytänteet muutettua tai sopeutettua yhteen ja luoda yhteinen järjestelmä, jossa kaikki suunnitteilla oleva ja tarjottava koulutus olisi esillä ja käytettävissä.

## 5 MENETELMÄT

Tässä luvussa esittelen käyttämiäni tutkimusmetodeja. Määrittelen tutkimuskysymykset ja rajaukset. Aineistonkeruumenetelmänä on kysely. Esitän kyselylomakkeen luomisen vaiheet, ja lopullisen kyselyn rakenteen sekä tutkimuksen toteutuksen. Analysoin myös käytetyn menetelmän käytettävyyttä ja pätevyyttä.

### 5.1 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sisäisen viestinnän tila, miten tiedonkulku toimii kohdeorganisaatiossa tutkimuksen kyselyhetkellä, puuttumatta varsinaisen tiedotus- tai viestintäyksikön toimintaan. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastaus tutkimuskysymyksiin:

a) *Missä määrin organisaatiossa koetaan saatavan tietoa?*

b) *Miten tiedonkulun koetaan toimivan organisaatiossa tutkimuksen tekohetkellä?*

*c) Mitä tiedonkulun keinoja tai välineitä käytetään nyt ja mitä haluttaisiin käytettävän tästä eteenpäin?*

## **5.2 Tutkimuksen lähestymistapa**

Tutkimusstrategiaksi valitsin kyselytutkimuksen. Tutkimusote on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen.

Tutkimusstrategiat jaetaan usein kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Määrällisillä eli kvantitatiivisilla menetelmällä tarkoitetaan mittaamiseen perustuvaa tutkimista. Siinä mittayksikkö voi vaihdella kuvattavan ilmiön mukaan, ja se voi olla esimerkiksi ihmistä kuvaava ominaisuus tai vaikutuksen aste, jonka avulla tarkasteltava ilmiö saadaan esitettyä numeerisesti. (Erätuuli, Leino & Yliluoma 1994, 10–11.) Tällöin ihmisten käsitykset muutetaan numeroiksi kulloinkin sovitettavan asteikon mukaan ja analyysi tehdään määrällisestä datasta.

Laadullista tutkimusta voi pitää prosessina, jossa aineistonkeruun välineenä on tutkija itse ja aineistoon liittyvät näkökulmat sekä tulokset kehittyvät tutkijan tietoisuudessa tutkimusprosessin edetessä. Esimerkiksi tutkimustehdävää koskevat ratkaisut voivat muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2007, 70.) Laadullisessa tutkimuksessa voi olla myös enemmän tai vähemmän näkyvästi mukana määrällisiä elementtejä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a).

Tähän tutkimukseen kuuluvassa kyselyssä olen käyttänyt sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmän yhdistäminen analyysissä tuo työhön monimenetelmäisen tutkimuksen piirteitä. Näiden kahden tutkimustavan yhdistäminen on suositeltavaa, kun tutkimus-

tehtävän mukaan yksittäisellä tutkimusmenetelmällä on vaikea saada kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta (Eskola & Suoranta 1999, 69). Monimenetelmäisessä tutkimuksessa käytettävät eri menetelmät voivat olla yhdistelmiä sekä laadullisista että määrällisistä menetelmistä. (Menetelmäpolkuja humanisteille 2009.)

Ihmisten asennetta tai mielipidettä voi mitata intensiteetti asteikolla, eli kuinka vahvasti ollaan samaa tai eri mieltä annetun asteikon rajoissa (Nardi 2006, 75). Nämä tässä tutkimuksessa käyttämäni valmiiksi strukturoidut kysymykset olivat Likert-asteikollisia, koska valmiiksi muotoilluilla kysymyksillä oli mahdollista saada tietoa mielipiteistä tutkimusaiheen mukaisiin väittämiin. Arvioitaessa ollaanko jostain asiasta samaa tai eri mieltä on Likert-asteikko yleisimmin käytetty mittari (Balnaves & Caputi 2001, 80). Laadullinen aineistoni koostui kyselyn avovastauksista.

Monimenetelmäinen tutkimus voi käyttää erilaisia tiedonlähteitä, ja aineisto voidaan hankkia joko yhdellä kertaa tai eri tiedonkeruumetelmiä käyttäen peräkkäin (esimerkiksi kyselyn jälkeen tehdään haastattelu). Tieto voi olla laadullista tai määrällistä ja se voi olla peräisin esimerkiksi haastattelusta, kyselystä tai jostain tilastollisesta aineistosta. (Spratt, Walker & Robinson 2004.) Tässä tutkimuksessa koko aineisto on kerätty samanaikaisesti kyselyllä, joka on analysoitu sekä määrällistä että laadullista menetelmää hyödyntäen.

Mitattaessa tiedonkulkua tai sisäistä tai ulkoista viestintää, tutkimuksen näkökulmasta riippuen, ei ole helppoa luoda kaiken kattavaa mittaristoa. Yhteisöt ja organisaation kehitysvaihe vaikuttavat siihen, mikä on juuri kyseisessä tilanteessa paras mittaustapa.

Tutkimuksen teemana on tiedonkulku. Tiedonkulku-käsite on viestintään sisältyvä aihealue ja viestinnässä on käytössä erilaisia tutkimusmittareita niin viestinnän välineisiin kuin sisäiseen viestintään. Kysymyksiä laatiessani oli tarkoitus saada tietoa viestintävälineiden käytöstä (tässä tutkimuksessa puhun tiedonkulun keinoista ja välineistä) ja tarkastella viestinnän eli tiedonkulun toimivuutta tutkimuskohteen sisällä. Kysyin myös ehdotuksia tiedonkulun kehittämiseksi.

Kyselylomake on yksi tapa kerätä tietoa mielipiteistä ja asenteista, muita tiedonkeruumenetelmiä on esimerkiksi haastattelu. Tutkija esittää kysymykset vastaajille kyselylomakkeen välityksellä. Tarkoituksena on mitata ja arvioida mielenkiinnon kohteena olevaa ilmiötä. Kyselytutkimuksessa mittarina ovat kysymykset ja väitteet, jotka on mahdollista rakentaa itse tai käyttää valmiita mittareita. (Vehkalahti 2008, 11–12.)

Kyselytutkimus on tehokkaimmillaan laajojen otosten tutkimisessa sekä haluttaessa toteuttaa tutkimus lyhyessä ajassa. Sähköpostitse lähetetyissä kyselyissä vastausprosentti jää kuitenkin usein alhaisimmilleen, jopa vain 20–30 prosenttiin. Sähköistä kyselyä suunniteltaessa on huomioitava, että vastaajilla voi olla hyvin erilainen kyky osallistua ja vastata tietokoneella (emt. 95). Tämän tutkimuksen kohderyhmällä oletin olevan tarpeeksi hyvät tietotekniset taidot vastata sähköiselle lomakkeelle, koska jokaisella tietokone on yhtenä työvälineenään.

Avoimilla kysymyksillä voi kysyä asioita, joissa vaihtoehdot eivät ole ennalta tiedossa (Heikkilä 2008, 49). Tällöin esimerkiksi väittämien tai valmiiksi annettujen vastausvaihtoehtojen listaus ei olisi järkevää, koska ilmiöstä jäisi puuttumaan oleellista tietoa, joka on saatavissa vain vastaajan omin sanoin

kertomana. Avoimet kysymykset voivat parhaimmillaan tuoda esiin uusia näkökantoja (emt. 50). Avoimien kysymysten haasteena on, kiinnostaako vastaajaa paneutua niihin ja kertoa mielipiteensä sekä käyttää aikaansa.

Suljetuissa eli strukturoiduissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot. Tällaiset kysymykset ovat mahdollisia, kun vastausvaihtoehdot on rajattavissa ennalta (emt. 50).

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa keskityn tutkimaan tiedonkulun toimivuutta tutkimushetkellä työyhteisön jäsenten arvioimana. Tarkastelen tiedonkulkua asioiden eli työtehtäviin saatavan tiedon suhteen, henkilöiden välisen viestinnän ja tiedonkulun suhteen sekä oikea-aikaisuuden, luotettavuuden että tiedon tasapuolisuuden kannalta.

Raportoin myös millaisia tiedonkulun keinoja ja välineitä vastaajat itse käyttävät, ja millä keinoin he toivoisivat saavansa tietoa. Viestintävälineiden käytön tarkastelen kohderyhmälle tärkeimpinä tiedonkulun keinoina. Tiedonkulun keinojen tärkeyden käsittelen sen mukaan, mitä välineitä vastaajat itse mieluiten käyttävät ja millä keinoin he kokevat saavansa tietoa muilta.

Avovastausten osalta esitän merkittäviä ja huomioitavia mainintoja sekä tuloksissa että pohdinnassa. Työssä esiintyy osa-alueita, joita voisi esitellä tarkemminkin, mutta kaikkea ei voi ottaa mukaan luettavuuden ja oleellisessa asiassa pitäytymisen vuoksi.



## 5.3 Tutkimuksen toteutus

Toteutin tutkimuksen sähköisenä lomakekyselynä e-lomakkeella. Toimitin sen sähköpostina (liite 1) valitulle kohderyhmälle, ja viestikentässä kerroin tutkimuksen pääasiat sekä annoin linkin e-lomakkeen Internet-osoitteeseen.

### 5.3.1 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomakkeen rakentamisen taustalla oli Työyhteisöviestintä TYVI 2010 ensimmäinen raportti (Juholin 2006). Raportissa tuotiin esille tarve uudelle viestinnän ajattelulle, sillä nykyiset organisaatiot ovat vahvasti tietoperustaisia ja muutos on läsnä niin toimintaympäristössä, työyhteisöissä kuin työssäkin.

Raportin ajatukset muutoksesta, työyhteisöviestinnästä ja viestinnän vastuun kuulumisesta kaikille yhteisön jäsenille sopivat tutkittavan yhteisön tilanteeseen, vaikka raportin pohjalta en suoranaisesti luonutkaan kysymyksiä. Avokysymykset laadin ajatuksella, että niiden myötä voisi tulla esille seikkoja, joita on mahdoton kysyä valmiiksi annetuin vastausvaihtoehdoin.

Kysymykset laadin organisaatio- ja tilannelähtöisesti, osin yhteistyössä kohdeorganisaation henkilöstön kanssa. Kysymysten muokkaukseen osallistui kaksi yksikön esimiestä ja kommentteja sain myös kolmelta yksikön ulkopuoliselta työntekijältä. Rakenteellisesti erilaisilla kysymyksillä toivottiin saatavan kartoitettua tiedonkulun nykytilanne. Kysymykset oli saatava sisältämään ytimekkäästi sen hetkisen tiedontarpeen aihepiirit tutkimuskohteessa ja niistä tuli tarkoituksenmukaisia muokkausten myötä.

Valitsin opinnäytetyön aineiston hankinnan kyselylomakkeelle tiedonkulku - käsitteen<sup>1</sup>, koska ajattelin sen olevan helpommin ymmärrettävissä tutkimuskohteeni työntekijöiden keskuudessa kuin yleisesti esiintyvän viestintä - käsitteen. Toivoin vastaajien ymmärtävän tiedonkulku-käsitteen kaikkien työntekijöiden työssään tuottamaksi, välittämäksi, tarvitsemaksi ja saatavaksi tiedoksi.

Kyselylomakkeessa oli ensin johdantoteksti, sitten kuusi taustatietokysymystä ja tiedonkulkuun eli tutkimusongelmaani liittyviä kysymyksiä seitsemän, joista kolme oli avokysymystä. Alussa kysyin tiedonkulun keinojen tärkeyttä (Kysymykset 1. ja 2.), luetelluista tiedonkulun keinoista tai -välineistä piti valita 1.–3. tärkeimmät a) sen mukaan mitä keinoja itse käyttää ja b) millä keinoin saa itselleen tietoa. Kysymys 3. oli avokysymys, jossa vastaaja pystyi täydentämään edellisiä kertomalla mistä lähteistä tai millä keinoin hän haluaisi saada tietoa.

Tiedonkulkua ja saatavuutta kysyin yhdeksällä väittämällä (Kysymys 4.). Vastaukset annettiin valitsemalla valmiiksi annetuista vaihtoehdoista sopivin ja väittämiä sisältäviin kysymyksiin vastattiin Likertin asteikolla (täysin eri mieltä, lähes eri mieltä, melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä). Muissa tutkimuksissa asteikolla on usein niin sanottu keskimäinen arvo, joka tarkoittaisi ”en osaa sanoa”. Jätin sen tietoisesti pois tässä kyselyssä, jotta vastaajien mielipiteen suunta olisi selkeästi ilmaistavissa ja tulkittavissa. Myös

---

<sup>1</sup> **Tiedonkululla** tässä kyselyssä tarkoitetaan tietojen välittymistä ja vaihtoa, keskusteluja ja kaikkea työasioita koskevaa viestintää Alfa sisäisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Tiedonkulku on molemminpuolista ja verkostomaista yhteydenpitoa erilaisin keinoin, jotta työ sujuisi ja yhteiset tavoitteet saavutettaisiin.

Alfan sisäiset yhteistyökumppanit ovat tässä henkilöitä, joiden kanssa kommunikoit lähinnä -- koulutukseen (tai muissa omaan työhösi) liittyvissä asioissa.

Heikkilä (2008, 53) ehdottaa harkittavaksi keskimmäisen vaihtoehdon, ei samaa eikä eri mieltä, pois jättämistä. Tällöin vastaaja pakotetaan ottamaan kantaa jompaankumpaan suuntaan. Lomakkeen kaikkiin strukturoituihin kysymyksiin oli pakko vastata, mutta avokysymyksiin varatun vastaustilan sai halutessaan jättää tyhjäksi.

Numeerisesti vastausten arvot ovat 1–4, jossa 1=Täysin eri mieltä, 2=Lähes eri mieltä, 3=Melko samaa mieltä tai 4=Täysin samaa mieltä. Vastausvaihtoehtoja oli siis vain neljä, vaikka tyypillisimmin käytetään 5–9 vastausvaihtoehtoa. Kun Likert -asteikollisia vastausvaihtoehtoja on runsaasti, on niiden käytössä ongelmana, että usein vastausvaihtoehtojen ääripäitä vältetään (Erätuuli ym. 1994, 40).

### **5.3.2 Kyselylomakkeen testaus ja kyselyn toteuttaminen**

Testasin kyselylomaketta ennakkoon ennen sen lähettämistä kohderyhmälle. Hahmotellessani kyselyn runkoa sain hyviä alustavia ehdotuksia muun muassa taustatietojen kysymiseen sekä varsinaisiin sisältökysymyksiin kohdeorganisaation henkilöstöltä. Tutkimus oli kiinnostava juuri tiedonkulun selvittämiseksi samanaikaisesti kun tutkimuskohde uutena yksikkönä luo ja muokkaa toimintaansa.

Kyselyn ensimmäisen version testasi kaksi henkilöä. Parannusehdotukset koskivat käytettyjen käsitteiden merkityksiä, esimerkiksi päätutkimuskohteen eli kohdeyksikön rajausta ja tarkennusta. Myös jotkut kysymysasettelut vaativat täsmennystä.

Ensimmäisessä ja toisessa (liite 1) kysymyksessä listatut tiedonkulun keinot piti laittaa tärkeysjärjestykseen. Kysymyksiä oli muokattava, koska niiden ero oli testajille epäselvä.

Saatujen ehdotusten pohjalta muokatun kyselylomakkeen toisen version testasi kolme uutta henkilöä. Kyselyn johdantotekstissä kohdeyksikön ja kohde-ryhmän määrittelyä täytyi täsmentää ja lisätä siitä puuttuneita osioita. Vastausten ehdottomaan luottamuksellisuuteen täytyi lisätä maininta, ettei yksittäinen vastaus tai työpaikka tule näkyviin tuloksissa.

Ensimmäinen tiedonkulun keinojen ja -välineiden kysymys sai lisäkritiikkiä siitä, mitä tietoa kysyttävästä asiasta saa tässä muodossaan. Valmiit vastausvaihtoehdot (intranet, sähköposti, puhelin ja niin edelleen) ehdotettiin valittavaksi sillä perusteella, käyttääkö vaihtoehtoa vai ei tai ilmoittamalla käytön määrän esimerkiksi asteikolla harvoin – melko harvoin – melko usein – usein. Jälkeenpäin ajatellen ehdotuksista jälkimmäinen olisi voinut olla informatiivisempi kuin kolmen tärkeimmän tiedonkulun keinon valinta, joka jäi kyselyyn. Tieto kolmesta tärkeimmästä tiedonkulun keinosta kertoo mielestäni oleellisimman asian, eli sen, mihin tiedonkulun keinoon tietoa välittävien henkilöiden kannattaa panostaa ja missä tehostaa sanomaansa tietoisesti.

Kysymyksien sanamuotoja ja sisältöjä täytyi täsmentää niin omasta kuin toisten aloitteesta monta kertaa. Ongelmana oli saada kysymykset yksinkertaiseen mutta ydinasian kannalta ymmärrettävään muotoon.

Ongelmallisimmaksi koettiin eri termit vaikka niitä oli selitetty johdannossa. Uusi yksikkö ja sen henkilöstö sekä toiminta [yksikkö Alfa] oli vaikea hahmottaa. Toisin sanoen testivastaajien oli organisaation erilaisista asemistaan

huolimatta hankala mieltää, minkä alueen tiedonkulkua heidän tulisi ajatella vastatessaan.

Kysymyksissä oli mukana kolme tiedonkulkuun liittyvää kysymystä, joiden todettiin kyselyn viimeisillä muokkauskerroilla olevan osittain samaa asiaa tai saman asian kääntöpuolia. Ne yhdistettiin kahdeksi kysymykseksi (katso liite 1, kysymys 5. ja 6.). Lopulliset kysymykset olivat 5a. Mikä on hyvää ydin yksikköön linkittyvässä tiedonkulussa omien työtehtäviesi kannalta? 5b. Mitä asioita ydin yksikköön linkittyvässä tiedonkulussa pitäisi parantaa? 6. Mille sisäisille yhteistyötahoillesi antaisit ruusuja ja/tai risuja tiedonkulkuun liittyen?

Kyselyn taustatiedoissa kysyin sukupuolta ja henkilön ikää. Jaottelin iän valmiiksi ryhmiin (liite 1, Taustatiedot: Kysymys 2.). Taustatiedoissa halusin kysyä myös vastaajan asemaa organisaatiossa. Kysymys sai kritiikkiä mahdollisen eriarvoisuuden tunteen syntymisestä kysymysasettelussa, joten yksinkertaistin sen muotoon "Oletko esimiesasemassa?".

Virka- tai toiminimikekysymyksessä (liite 1, Taustatiedot: Kysymys 4.) valmiiksi annetut vaihtoehdot aiheuttivat epäilyjä vastaajan tunnistettavuudesta, koska joitakin nimikkeitä on hyvin vähän organisaatiossa. Silti en yhdistänyt tai ryhmitellyt nimikkeitä kyselylomakkeelle.

Taustatietokysymyksiin lisäsin ehdotuksen perusteella tarkennuksen vastajalle: Valitse itsellesi parhaiten sopiva vaihtoehto. Vaikka jokaisen kysymyksen kohdalla pitäisi ilmetä selkeästi, miten siihen on tarkoitus vastata, en kuitenkaan katsonut tarpeelliseksi kirjoittaa kysymyskohtaisia vastausohjeita lähettämääni kyselylomakkeeseen. Tehty valinta ei välttämättä ollut paras ratkaisu, mutta oletin vastaajien olevan tottuneita erilaisten kyselyiden ra-

kenteisiin ja näin toivottiin säästävän heidän aikaansa kyselyyn vastatessaan sekä halusin antaa heille mahdollisuuden keskittyä kysymysten sisältöön.

Taustatiedoissa olisin halunnut tarkemman kuvauksen työnluonteesta omin sanoin kerrottuna, koska organisaatiossa on useita työntekijöitä joiden todellinen työnkuva ei tule ilmi virka- tai toiminimikkeestä. Poistin kuitenkin kysymyksen, koska se olisi saattanut herättää epäilyjä vastaajille anonymiteetin menettämisestä. Työn luonnetta täsmentää joidenkin henkilöiden osalta kuitenkin seuraava kysymys opetustyöhön osallistumisesta.

Taustatiedoissa kysyin sekä koko työssäoloaika organisaatiossa että työssäoloaika nykyisessä tehtävässä. Totesimme testivastaajien kanssa, että aika on pystyttävä antamaan sekä vuosina että kuukausina, koska osa kyselyn kohderyhmästä on saattanut työskennellä vasta joitakin kuukausia tehtävässään.

### **5.3.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja otanta**

Kohderyhmäksi kyselylle valitsin uuden koulutusyksikön Alfaan henkilöstön sekä heidän kanssaan työskentelevät (oman) organisaation jäsenet. Haastena kohderyhmän yksittäisten henkilöiden valinnassa oli löytää kaikki, jotka edes pienenä osana omaa tehtäväänsä ovat yhteydessä uuden yksikön, Alfaan, toimialueeseen sekä saada heidät motivoitua vastaamaan kyselyyn.

Kohderyhmän yksittäisten henkilöiden löytämisessä oli tukena Organisaation intranet ja sisäinen yhteystietoluettelo. Sain myös apua listojen kohdeyksikön henkilöstöltä, sillä he osasivat nimetä osastoja tai yksittäisiä henkilöitä, joilla on työskentely-yhteys Alfaan.

Otantana on harkinnanvarainen näyte. Lähetin kyselyn kaikille tutkimuskohteen olleen yksikön, Alfaan jäsenille, koko Organisaatiosta kaikille eri yksiköiden päälliköille sekä kyseisen yksikön tehtäviin osallistuville tai uuden yksikön toiminnan sisältöä vastaaviin tehtäviin aiemmin osallistuneille henkilöille. Kysely tehtiin syksyllä 2006.

Kyselyyn ohjaavan sähköpostiviestin (liite 2) sai 165 henkilöä. Sähköpostin tekstikentässä oli linkki kyselyn elektroniseen eli e-lomakkeeseen. Vastausaika oli kaksi ja puoli viikkoa (18 päivää). Vastausajan pituus määräytyi vuosikalenterin mukaan, eli vastausaika päättyi arkipyhäpäivään.

E-lomakkeen tekniikan ja ohjelmistorakenteen vuoksi ei ollut mahdollista seurata, ketkä kyselyn saaneista eivät olleet vastanneet määräaikaan mennessä, joten en voinut lähettää uusintakyselyä muistuttamaan vastaamattomuudesta. Mielestäni ei olisi ollut oikein jo vastanneita ajatellen, että olisin lähettänyt kaikille muistutuksen kyselystä.

#### **5.4 Kyselyyn vastaaminen ja vastanneiden taustatiedot**

Tässä luvussa esittelen kyselyyn osallistuneet ja heidän taustatiedot. Vastajat olivat tutkittavan kohteen, yksikkö Alfaan henkilöstöä ja heidän tehtäviinsä sidoksissa olevia Organisaation sisäisiä yhteistyökumppaneita. Yhteistyökumppanit ovat asiantuntijoita omassa tehtävässään, ja heiltä tulee oleellista tietoa Alfaan toimintaan sekä osa heidän työpanoksestaan Organisaatiossa toteutuu yhdessä Alfaan henkilöstön kanssa.

Kyselyn saaneista (165 henkilöä) tutkimukseen osallistui 55 henkilöä, joten vastausprosentti oli 33,3 %. Vastaajista oli naisia 44 (80 %) ja miehiä 11 (20 %)

ollen verrannollinen otannankin sukupuolijakaumaan (naisia 79 % ja miehiä 21 %).

Vastaajat jakautuivat ikäryhmittäin seuraavasti:

- 18–29 -vuotiaita 2 henkilöä (4 %)
- 30–39 -vuotiaita 6 henkilöä (11 %)
- 40–49 -vuotiaita 21 henkilöä (38 %)
- 50–59 -vuotiaita 22 henkilöä (40 %)
- 60–68 vuotta 4 henkilöä (7 %).

Virka- tai toiminimikkeittäin vastaajat (N=55) jakaantuivat seuraavasti:

- johtoa ja esimiehiä 9
- opettajia 19
- suunnittelijoita 10
- sihteereitä 8
- muita henkilöitä 9.

Esimiesasemassa oli neljännes eli 25 % tutkimukseen vastanneista (N=14). Loput 75 % vastaajista (N=41) eivät olleet esimiesasemassa. Opetustyössä oli mukana 29 vastaajaa (53 %) ja loput 26 henkilöä (47 %) eivät osallistuneet opetukseen.

Vastaajien (N=51) työssäoloaika nykyisessä tehtävässä Organisaatiossa vaihteli kolmesta kuukaudesta kuuteentoista vuoteen (16 v 3 kk). Vastaajista neljä ei ollut ilmoittanut mitään työssäoloaikaa, heille on kirjattu aineistoon siksi työssäoloajaksi nolla vuotta ja kuukautta (0 v 0 kk). Nykyisessä tehtävässä oli työskennellyt alle kaksi vuotta 26 henkilöä ja kaksi vuotta tai yli kaksi vuotta 25 henkilöä.

Kokonaistyöaika Organisaatiossa oli alle seitsemän vuotta 26:lla ja seitsemän vuotta tai enemmän 27 vastaajalla. Pisin työsuhde Organisaatiossa oli 20 vuotta.



Kyselyn strukturoituihin kysymyksiin vaadittiin vastaus, jotta kyselyssä pysyisi etenemään. Avokysymyksiä oli viisi, ja niihin vastaaminen oli vapaaehtoisista. Vastausaktiiviteetti avokysymyksiin oli hyvä. Kysymyksittäin vastaajista (N=55) 50–80 % oli antanut sanallisen vastauksen.

## **5.5 Aineiston käsittely**

Tässä aluvussa kerron, miten tulokset on käsitelty sekä avovastausten että strukturoitujen vastausten osalta.

### **5.5.1 Avovastausten käsittely**

Määrällisellä mittauksella saatua tietoa voi täydentää aihepiiriä koskevilla avokysymyksillä ja ne ovat hyvä keino tutkia mielipiteitä monimutkaisemmista aiheista, joihin tutkijalla ei ole vielä tarpeeksi vankkaa tuntemusta (Nardi 2006, 69). Vastaaja voi kertoa ajatuksensa omin sanoin. Avovastausten analysoinnissa on useita vaihtoehtoja; tässä tutkimuksessa olen käyttänyt kvantifiointia sekä teemoittelua.

Teemoittamisessa tekstistä pyritään löytämään olennaisimmat asiat. Lähestymistapa on aineistolähtöinen tutkijan etsiessä teemoja, joista tutkittavat puhuvat. Tutkijan tehtävänä on löytää aineistosta tutkittavien antamia merkityksiä. (Moilanen & Räihä 2007, 55.) Käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa teemoittelua voidaan pitää suositeltavan analysointitapana (Eskola ym. 1999, 179). Kvantifioinnilla eli määrällisellä laskemisella voi päästä paremmin kiinni laadulliseen aineistoon, kuin vain lukemalla sitä useita kertoja ja aineistosta voi esittää myös taulukoita kvantifioituna (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b).

Avoimia kysymyksiä voi myös käsitellä tilastollisin menetelmin luokittelemalla samansisältöiset vastaukset samoihin luokkiin (Valli 2007, 210). Avovastauksista poimin vastaajien käyttämiä termejä sekä asioita ja koostin ne yhteen eli luokittelin. Etsin eri viestinnän välineisiin ja/tai asiaan eli aihealueeseen kuuluvia kommentteja. Tein kommentteista listan, ja arvioin niiden merkityksen tai yhteyden muihin esille nousseisiin kommentteihin. Jos toteisin eri kommenttien tai sanojen kohdentuvan samaan aihepiiriin, yhdistin ne eli vastausten analysoinnissa huomioin niiden kuuluvan samaan *teemaan*.

Tulkinnassa oli joskus vaikea ratkaista, kuinka sijoittaisin yksittäisen vastauksen johonkin kategoriaan. Tutkijana olen päätellyt epäselvissä tapauksissa vastauksen positiivisen tai negatiivisen sävyn kokonaisuuden mukaan, ja arvioinut onko vastaus esimerkiksi ”ei mitään hyvää, kaikki huonoa”, jos siitä ei ole selkeästi löytynyt sanavalintoja, jotka sopivat luokittelun johonkin muuhun sisältöön tai maininta ” ei mikään hyvää” puuttuu.

Avovastausten analysoinnin pohjalta päädyin seuraaviin *teemoihin*:

- Sähköposti
- Intranet
- Palaverit ja kokoukset
- Henkilökohtaiset kontaktit/tapaaminen
- Tiedonsaanti
- Tiedottaminen ja tiedotteet sekä tiedotuksen oikea-aikaisuus
- Perehdytys (ydin yksikkö Alfa) henkilöstölle
- Johdolta tiedonkulku ja saanti
- Yhteisön, organisaation organisoituminen
- Vastuunjako ja tieto vastuista.

Sanalliset vastaukset avokysymyksistä ”Mitä hyvää tiedonkulussa?” ja ”Mitä huonoa tiedonkulussa?” luokittelin positiiviseksi tai negatiiviseksi tai ei vas-

tausta. Luokittelun tein oman näkemykseni ja tulkintani perusteella. Tulkintani syntyi vastauksen sanavalinnoista sekä (mahdollisen) lauseen kokonaisuudesta ja kummanko edellä mainitun kysymyksen alla kyseinen lause tai sana oli.

Tilastolliseen aineistoon koodasin aiheet eli poimin yllä olevien teemojen esiintymisen vastaajittain seuraavasti:

- 1 = mainittu
- 2 = ei mainittu
- 3 = ei vastattu mitään

Esitän tulokset määrällisinä eli kvantifioituna, toisin sanoen mitkä teemat ovat saaneet positiivisia tai negatiivisia arvioita tutkimukseen osallistuneilta.

Avovastauksista 5a ja 5b (*Mitä hyvää ja mitä huonoa on tiedonkulussa*) olen poiminut ensin sanoja/käsitteitä, jotka vastauksissa esiintyvät. Listattuani näitä esiintymiä, olen ryhmitellyt niistä samoihin aihepiireihin kuuluvat, ja näistä tulivat avovastauksissa esiintyneet teemat. Teemat ja niihin sisältyviä sitaatteja esitän tuloksissa. Käsittelen teemoja myös määrällisesti. Olen tarkastellut aineistosta esiin nousseet teemat ja arvioinut ne kunkin havainnon kohdalla joko positiivisena tai negatiivisena mainintana. SPSS -tilasto-ohjelmaan olen vienyt nämä teemoittain sekä hyvänä että huonona tiedonkulun ilmiönä. Tiedon tilastoinnissa käytin koodausta, ja annoin kunkin vastaajan kohdalla arvon sen mukaan onko kyseinen teema esiintynyt tai ei. Koodauksessa tein jokaiseen teemaan merkinnän, onko teema 1,00 = "mainittu", 2,00 = "ei mainittu" vai 3,00 = "ei vastattu mitään".

Esimerkkikoodaukset etenevät tekstinäytteestä sanaan tai aiheeseen, joka näytteestä on löydettävissä ja seuraavan ilmenee, mihin teemaan löytö on liitetty. Tilastollisessa raaka-aineistossa on kaikki teemat laitettu omina sa-

rakkeina molempiin (5a ja 5b) kysymyksiin ja koodasin löydön sille kuuluvaan kohtaan. Seuraavissa esimerkeissä näkyy sulkeissa (SPSS -ohjelmaan syötetyn) datan mukainen sarake, mihin löytö on koodattu.

Esimerkkejä tekstinäyttein tulkinnasta ja koodauksesta:

**Kysymys 5a. Mikä on hyvää [Alfaan] linkittyvässä tiedonkulussa omien työtehtäviesi kannalta?**

**Tekstinäyte 1.** *henkilökohtainen kontakti joihinkin henkilöihin [5]*

→ henkilökohtainen -sana → Teemaan Henkilökohtainen kontakti tai tapaaminen

→ maininta on positiivinen (koodattu Mikä on hyvää tiedonkulussa - henkilöhtkontakti tapaam ="1")

**Tekstinäyte 2.** *Saan tietoa, kun pyydän sitä. [12]*

→ tiedon saanti → Teemaan Tiedon saanti

→ maininta on positiivinen (koodattu Mitä hyvää tk:ssa\_tiedonsaanti ="1")

**Tekstinäyte 3.** *S-postitse toteutuva yhteys ja kontakti toimivia: -- Myös puhelimitse koen saavani yhteyden -- [27]*

a) sähköposti-sana → Teemaan Sähköposti

→ maininta on positiivinen (koodattu Mikä on hyvää tiedonkulussa -email ="1")

b) puhelin-sana → Teemaan Henkilökohtainen kontakti tai tapaaminen

→ maininta on positiivinen (koodattu Mikä on hyvää tiedonkulussa - henkilöhtkontakti tapaam ="1")

**Kysymys 5b Mitä asioita [Alfaan] linkittyvässä tiedonkulussa pitäisi parantaa?**

**Tekstinäyte 4.** *Epäselvää on edelleen se, kuka vastaa [Alfassa] mistäkin asioista, millaiset työnkuvat esimerkiksi päälliköillä siellä on, mitä siellä tällä hetkellä tehdään? [29]*

→ vastaus käsittelee organisoitumista → Teemaan Organisoituminen

→ maininta on negatiivinen (koodattu Mitä on huonoa tiedonkulussa\_-Organisoituminen = "1")

**Tekstinäyte 5.** *Ehkä yleisiä suuntaviivoja on hyvä valaista sitten kun ne alkavat seljetä: 'mihin ollaan matkalla'. [27]*

→ vastaus käsittelee organisoitumista → Teemaan Organisoituminen

→ maininta on negatiivinen (koodattu Mitä on huonoa tiedonkulussa\_-Organisoituminen = "1")

Näissä esimerkeissä (tekstinäytteet 3 ja 5) on vastaajalta [27] mukana molempien tiedonkulkua käsittävän kysymyksen avovastaukset, jotka on koodattu edellä kerrotulla tavalla. Kaikkien muiden teemojen kohdalla, sekä hyvänä että huonona tiedonkulkuna, on koodi 2 = "ei mainittu", koska ne eivät esiinny tämän vastaajan teksteissä.

Kun kyseiseltä vastaajalta oli vastauksena vaikka edellisen (tekstinäytteen 5) mukainen tieto, niin kaikki muut teemat (kuin organisoituminen -teema) saivat arvon 2 eli koodattu: 2,00 = "ei mainittu". Jos kyseiseen kohtaan vastaaja ei ollut kirjoittanut mitään, koodasin sen arvoksi 3 eli 3,00 = "ei vastattu mitään".

Tutkimuksen raportoinnissa sekä liitteen (1) kyselylomakkeella olen peittänyt tai muuttanut kaikki tausta-aineistossa esiintyneet organisaation tai yksiköiden nimet tai muuten organisaatioon yhdistettävissä olevat termit. Olen muuttanut myös mahdolliset henkilöiden tai järjestelmien nimet avovastauksista poimituissa sitaateissa, ettei tunnistaminen ole mahdollista. Tutkijana lainauksiin tekemäni muutokset erottuvat hakasulkeilla([ ]) tai poistettu teksti on merkitty katkoviivalla (- -). Sitaattilainaukset on merkitty tilastollisen aineiston numeroinnin mukaan, [3] esimerkiksi on vastaaja, jonka vastaukset ovat raaka-aineistossa kolmantena.

### 5.5.2 Strukturoitujen vastausten käsittely

Tutkimustuloksien tarkastelussa on käytetty useita eri analyysimenetelmiä. Tilastolliseen käsittelyyn olen käyttänyt SPSS (Statistical Package for Social Sciences) -ohjelmaa. Aineistosta on haettu muuttujien frekvenssit, prosenttijakaumat ja laskettu keskiarvot sekä tehty ristiintaulukointi, T-testi, varianssianalyysi sekä laskettu korrelaatiot sen mukaan, mitä kyseinen kysymyskohtainen tutkimusaineisto on mahdollistanut.

Tyypillisiä tilastollisia analyysimenetelmiä on useita. Kerron Heikkilän (2008) mukaan tiivistetysti, mitä tuloksia kyseisistä analyyseistä saa tai mitä tutkimustermi tarkoittaa. Ristiintaulukoinnilla selvitetään kahden (luokitellun) muuttujan välistä vaikutusta toisiinsa. Varianssianalyysissä testataan kahden tai useamman ryhmän keskiarvoeroja toisiinsa. T-testi on hyvä testi mitattaessa kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvoja. Olen käyttänyt tulosten tulkinnassa näitä kolmea testiä ryhmien määrän vaatimalla menetelmällä.

Tilastollisella merkitsevyydellä voidaan arvioida tutkimusaineiston yhteyksiä toisiinsa. Tarkoituksena on määrittää kuinka todennäköistä on, että kyseiset yhteydet esiintyisivät sattumalta. Tilastollinen merkitsevyytaso asetetaan ennakkoon ja tässä tutkimuksessa käytän viiden prosentin merkitsevyyttä, joka on melkein merkitsevä tilastollisesti. Kahden ryhmän välinen ero on tilastollisesti melkein merkittävä, kun riskitaso on 5 % eli  $p = 0,05$ . (Erätuuli ym. 1994, 74.) Tilastollista merkitsevyyttä testasin khiin neliö ( $\chi^2$ ) -testillä ja ristiintaulukoinnilla sekä Pearsonin korrelaatiokertoimella.

Tutkimukseni tuloksissa tuon analyyseistä esille keskiarvoja ja prosentuaalisia jakaumia. Aineiston pienuus on osatekijänä siihen, ettei esimerkiksi tilas-

tollista merkitsevyyttä esiintynyt kuin yhdessä tapauksessa, huolimatta eroista esimerkiksi keskiarvoissa.

Taustamuuttujia oli tarkoituksenmukaista yhdistää tuloksia analysoitaessa, jotta vastausten määrät saatiin korkeammaksi ja luokat melko samansuuruisiksi. Vastaajien iän ryhmittelin uudestaan kahteen luokkaan. Uudet luokat jakaantuivat nuorempiin ja vanhempiin vastaajiin viidenkymmenen ikävuo-  
den ollessa ryhmien rajana. Työssäoloajat nykyisessä tehtävässä erottuivat kahteen ryhmään kahden vuoden nykytehtävän aikarajan kohdalla. Kokonaistyöaika Organisaatiossa muodosti kaksi ryhmää, joissa työaika oli yli tai alle seitsemän vuotta.

Toiminimikkeet yhdistin neljään luokkaan. Lomakkeen virka- ja toiminimikkeiden joihinkin valmiisiin vastausvaihtoehtoihin oli vain yhdestä kolmeen vastaajaa, joten vastaajien anonymiteetinkin vuoksi oli perusteltua yhdistää nimikkeitä. Uudet ryhmät ovat *johto* (yhdistetty johtajat, esimiehet ja päälliköt), *sihteerit* (eri sihteerinimikkeet yhdistetty), *suunnittelijat* (koulutussuunnittelijat ja muut suunnittelijat yhdistetty) ja *muut* (opettajat ja lehtorit sekä muun nimikkeen listan ulkopuolelta antaneet yhdistetty).

Viestintävälineiden valintaa (kysymykset 1. ja 2.) koskevissa tuloksissa esiintyvät valinnat lukumääräisesti sekä osittain prosentuaalisesti. Vastaukset olen laskenut yhteen ja tutkinut, mitkä tiedonkulun keinot ja -välineet koetaan tärkeimmiksi. Erityyppisten välineiden valinnan prosenttiosuuksissa olen ottanut vertailuun mukaan vain tärkeimmät. Näissä prosentuaalisissa tiivistyksissä *kasvokkain kohtaamisiin* yhdistetyissä tiedonkulun keinoissa ei ole otettu mukaan kokousta, koska kokous ei välttämättä sisällä kaikkien osallistujien vuorovaikutusta – varsinkaan jos kokouksen osallistujamäärä on suuri.

Esittelen tiedonkulun väittämien saamia arvioita prosentuaalisesti, paljonko väittämät ovat saaneet vastauksia *eri mieltä* tai *samaa mieltä* jaotteluna. Koska tutkimuksen aineisto on pieni (N=55), olen yhdistänyt tässä käsittelyssä a) *eri mieltä* tuloksiin lomakkeen vaihtoehdot täysin eri mieltä ja lähes eri mieltä (eli vastausvaihtoehdot 1-2) ja b) *samaa mieltä* sisältää vaihtoehdot lähes samaa mieltä sekä täysin samaa mieltä (eli vastausvaihtoehdot 3-4). Näin sain tilastollisiin testeihin enemmän vastauksia yhtä vaihtoehtoa kohden, ja tulokset ovat paremmin suuntaa antavia lukumäärien ollessa korkeampia. Jos vastausten jakautumisessa on mielestäni erityistä huomioitavaa, tuon sen erikseen esille.

Kysymyksen 4. väittämistä olen laskenut myös keskiarvot ja verrannut niitä taustamuuttujittain. Tilastolliset merkitsevyyssajot tein SPSS-ohjelmalla, ja esitän tekstissä vain tilastollisesti merkitsevissä tuloksissa p-arvon tai kun kyseisessä tuloksessa se on muuten perusteltua ilmoittaa. Keskiarvojen perusteella olen tehnyt profiilikuviot verraten väittämien saamia arvoja eri ryhmien kesken.

Aineistoa käsiteltäessä ja analysoitaessa tein kysymyksestä neljä myös summamuuttujat, jossa yhdistettiin vastausvaihtoehdot aihepiirin mukaan. Tiedonkulun toimivuutta arvioivat väittämät (4.1. *Saan riittävästi työtehtäviini liittyvää tietoa*, 4.2. *Saan riittävästi tietoa työyksikköni yhteisistä asioista*, 4.3. *Saan riittävästi koko Organisaatiota koskevaa tietoa*, 4.6. *Saan riittävästi tietoa muilta Organisaation sisäisiltä yhteistyökumppaneilta*) yhdistin summamuuttujaksi "Tiedonsaanti".



Tein summamuuttujan myös henkilöiden välisestä tiedonkulusta. Siihen sisällytettiin kysymyksen neljä väittämät 4.4. *Tiedonkulku esimieheni kanssa toimii hyvin* ja 4.5. *Tiedonkulku työtovereideni kanssa toimii hyvin*. Summamuuttujan nimesin ”Henkilöiden välinen tiedonkulku”.

Kolmanteen summamuuttujaan yhdistin väittämät 4.7 *Saan tarvitsemani tiedot riittävän ajoissa*, 4.8. *Saamani tieto on luotettavaa* ja 4.9 *Uskon tiedonkulun olevan tasapuolista*. Summamuuttujan nimenä on ”Tiedonkulun oikea-aikaisuus, luotettavuus ja tasapuolisuus”.

Mittarin korkea reliabiliteetti eli luotettavuus Cronbach-alfan ( $\alpha$ ) avulla ilmaistuna kertoo kysymysten sisäisestä johdonmukaisuudesta (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997, 187). Kaikkien kolmen summamuuttujan kesken niiden reliabiliteetti, Cronbachin-alfa ( $\alpha$ ) on 0,81 eli sisällöllisesti niiden voidaan sanoa mittaavan samaa asiaa.

Tiedonsaanti -summamuuttuja (toisin sanoen sen sisältämät väittämät) sai hyvän reliabiliteetin (Cronbachin-alfa ( $\alpha$ ) kerroin oli 0,71). Tiedonkulun oikea-aikaisuus, luotettavuus ja tasapuolisuus -summamuuttujan Cronbachin-alfa ( $\alpha$ ) on 0,82 ja summamuuttuja henkilöiden välinen tiedonkulku sai arvon 0,46. Tulosten esittelyssä käytän kaikkia summamuuttujia, myös jälkimmäistä huolimatta sen alhaisesta reliabiliteetista (siihen sisältyviä väittämiä on vain kaksi ja molemmat arvioivat joka tapauksessa henkilöiden välistä tiedonkulkua).

## 6 TULOKSET

Aluksi esitän tulokset tiedonkulun keinojen ja välineiden käyttöä koskevista kahdesta kysymyksestä. Seuraavaksi kerron tutkimustulokset kaikkien vastanneiden osalta tiedonsaannista ja -kulusta summamuuttujittain sekä liitän mukaan vastaajien sanallisia kommentteja aihepiiristä. Tämän jälkeen käsitelen tulokset taustamuuttujittain väittämistä.

Lomakkeen kysymys neljä esitteli yhdeksän väittämää. Väittämillä arvioitiin tiedon saannin riittävyttä, tiedonkulkua esimiesten sekä työtovereiden ja muiden sisäisten yhteistyökumppaneiden kanssa, tiedon oikea-aikaisuutta, luotettavuutta ja tasapuolisuutta.

Avovastausten perusteella löydetty teemat ja niihin liittyvät tulokset käsitelen henkilöstön tiedonkulun kokemuksina. Näiden tuloksien yhteydessä esiintyy myös vastaajien antamia kommentteja sitaatteina.

## 6.1 Viestinnän välineet ja niiden käyttö

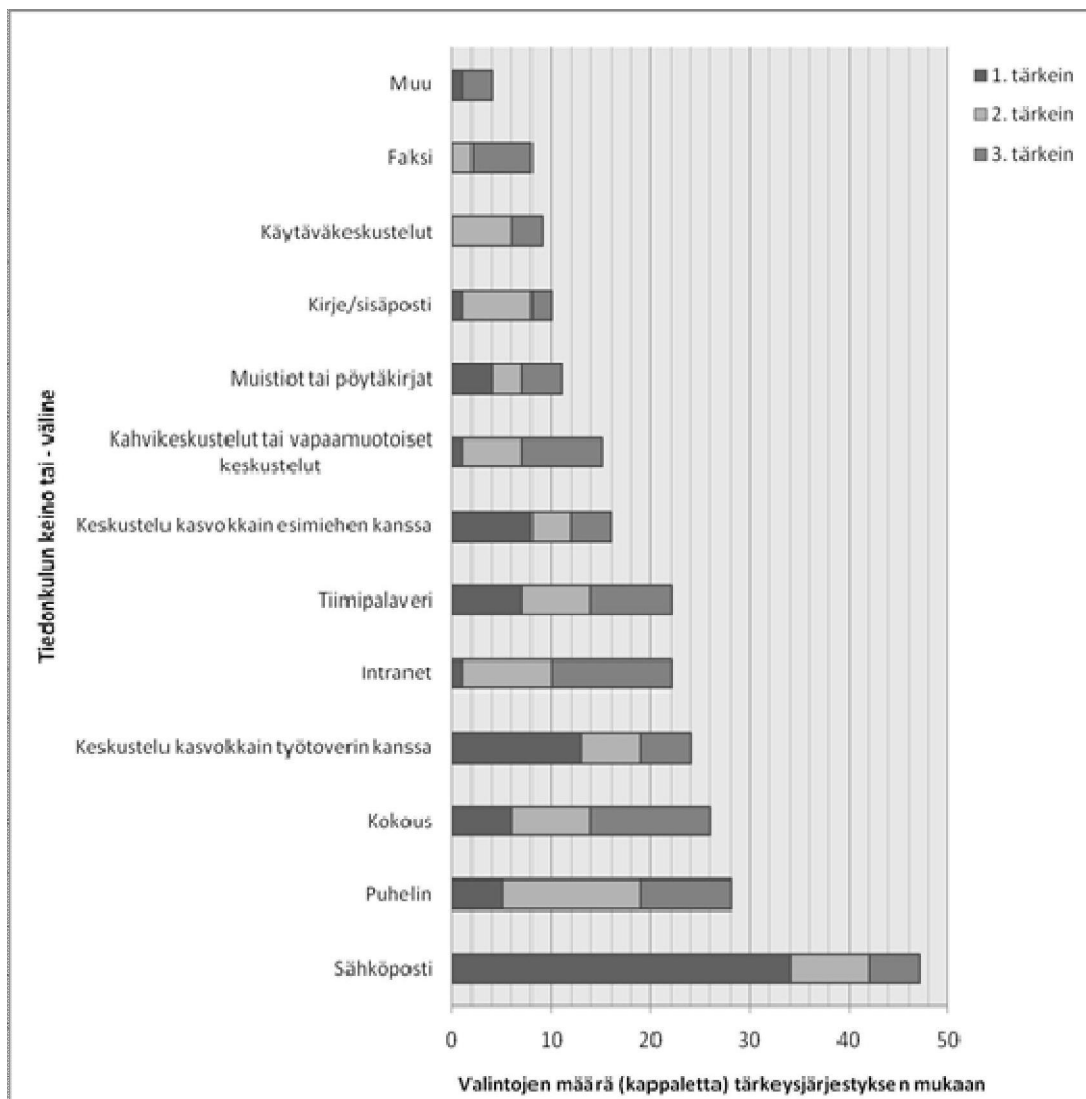
Tässä alaluvussa käsittelen kohdeorganisaation sisäisen viestinnän toimivuutta ja eri tiedonkulun keinojen tärkeyttä vastaajille. Tulokset kerron kaikkien vastaajien (N=55) antamien vastausten perusteella. Tiedonkulun keinojen eli viestintakanavien tärkeyttä tutkin kahdella eri kysymyksellä (Kyselyn 1. ja 2. kysymys). Vastaajan piti valita ensimmäiseksi, toiseksi ja kolmanneksi tärkein kolmestatoista valmiiksi annetusta vaihtoehdosta.

Ensimmäinen kysymys painottui henkilön itse käyttämiin viestinnän keinoihin: *Mitä tiedonkulun keinoa käytät ja pidät itselle tärkeimpänä?*

Kuvioon (kuvio 4. sekä Liitteen 3 taulukko 1) olen koonnut tiedonkulun keinojen eli viestintakanavien tärkeyden, mitä keinoa itse käyttää ja mitä pitää itselle tärkeimpänä. Tärkeimmäksi tiedonkulun keinoksi 34 vastaajaa valitsi *sähköpostin*. Sähköposti sai myös lukumääräisesti eniten valintoja kaikilla kolmella tärkeyslistalla (yhteensä 47).

Toiseksi tärkeimpänä pidettiin *puhelinta* (14 vastaajaa). Puhelin valittiin myös yhteensä toiseksi useimmin lukumääräisesti, yhteensä 28 kertaa (kaikilla sijoilla 1.-3.). Lukumääräisesti ensimmäiseksi tärkeimmiksi valituissa *”Keskustelu kasvokkain työtoverin kanssa”* sai lähes saman määrän valintoja kuin puhelin eli 13 vastaajaa valitsi sen itselleen tärkeimmäksi tiedonkulun keinoksi.

Kolmanneksi tärkeimpänä tiedonkulun keinona oli *kokous* ja *intranet*, nämä valitsi kolmannelle sijalle 12 henkilöä. Kokous sai 1.-3. tärkeimmillä sijoilla kaikkiaan 26 valintaa, joten lukumääräisesti se sai kaikista keinoista tai välineistä kolmanneksi eniten valintoja.



**KUVIO 4.** Vastaajien tiedonkulun keinojen tärkeys: Mitä tiedonkulun keinoa **käytät ja pidät itselle tärkeimpänä?**

Vastaajille itselleen tärkein ja heidän eniten käyttämänsä tiedonkulun keino oli sähköposti, ja sen jälkeen valintoja ensimmäiselle sijalle saivat eniten kasvokkain kohtaamiset (katso kuvio 4.). Keskustelu kasvokkain työtoverin ja esimiehen kanssa sekä tiimipalaveri ovat merkittävimmät tavat itselle jakaa tietoa Alfassa ja Organisaatiossa, kun nämä kolme keinoa yhdistetään saavat kasvokkain kohtaamiset ensimmäiselle tärkeyssijalle valintoja 12 prosenttia,

ja otettaessa mukaan myös toiseksi tärkeimmät välineen valinnat on kasvokkain kohtaamisten osuus 19 prosenttia.

Lisättäessä vielä käytäväkeskustelut sekä kahvi- ja vapaamuotoiset keskustelut edellisiin, saa kasvokkain kohtaamiset 24 prosenttia ykkös- ja kakkossijavalinnoista. (Jos kokous olisi mukana, nousisi kasvokkain kohtaamisten osuus 30 prosenttiin). Kasvokkain tapaamiset ovat erittäin merkittäviä.

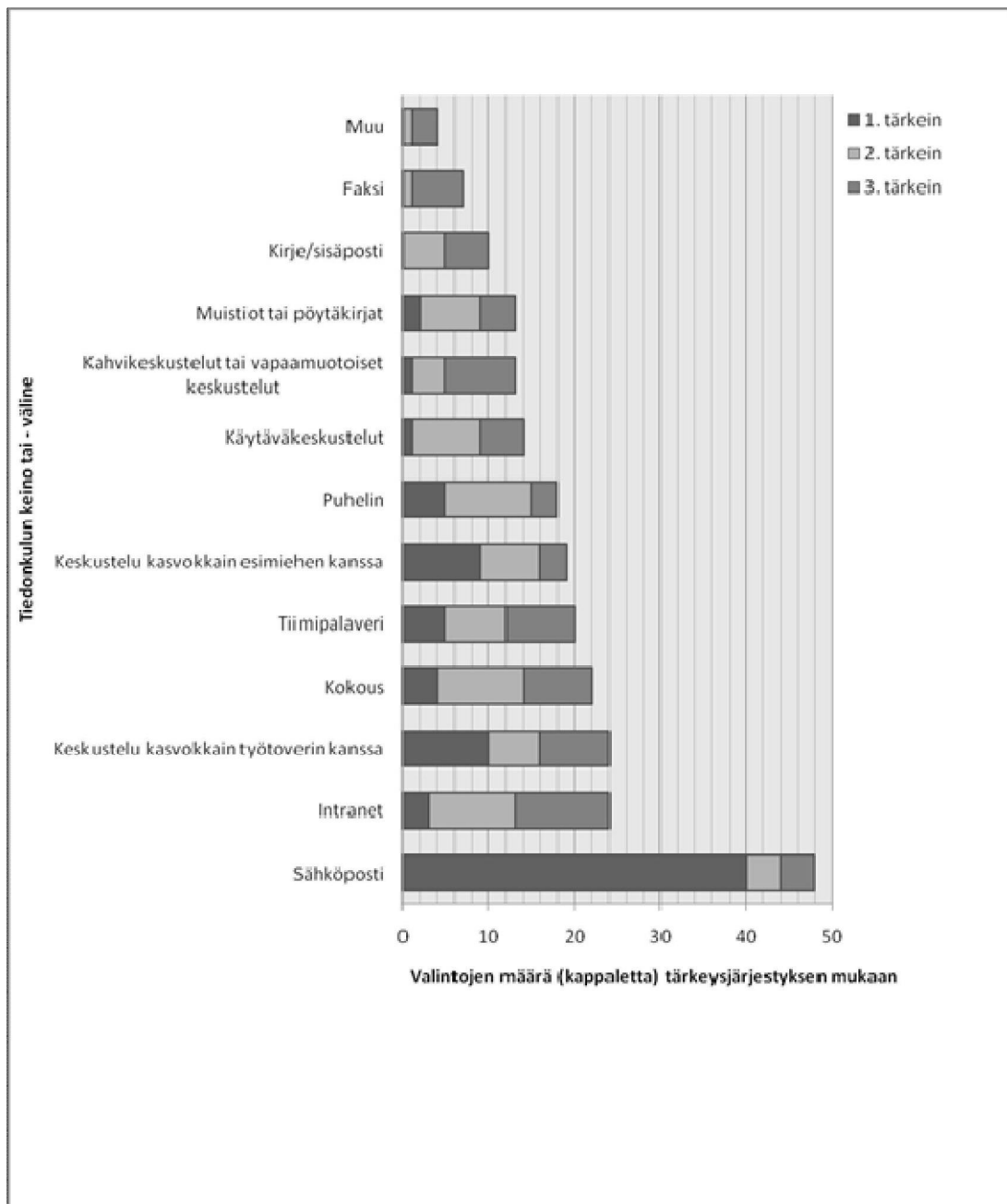
Sähköposti sai kaikista ensimmäisen sijan valinnoista 14 prosenttia. Huomiotaessa sekä ensimmäinen toinen tärkeyssijavalinta, oli sähköpostin osuus 17 prosenttia.

Toisella kysymyksellä halusin selvittää, mistä tai millä keinoin vastaaja saa tietoa: *Miten/millä keinoin saat itsellesi tietoa omaan työhösi liittyvissä asioissa sisäisiltä yhteistyökumppaneilta?*

Kuviossa (kuvio 5. sekä Liitteen 4 taulukko 2) on vastausvalinnat kysymyseen kaksi. *Sähköposti* oli tässäkin tärkein kuten myös itse käytetyimmissä tiedonkulun keinoissa. Sähköpostin laittoi ensimmäiselle sijalle 40 vastaajaa, ja yhteensä se valittiin 48 kertaa (kaikilla sijoilla 1.-3.).

Toiseksi tärkeimpänä olivat *intranet*, *puhelin* sekä *kokous*, jokaisen niistä valitsi kymmenen (10) vastaajaa toiseksi tärkeimmäksi. Saman verran eli kymmenen kertaa valittiin ensimmäiselle tärkeyssijalle *Keskustelu kasvokkain työtoverin kanssa*, joka sai myös lukumääräisesti toiseksi eniten sijojen 1.-3. tärkein valintoja yhdessä *intranetin* kanssa: kaikkiaan 24 valintaa.

Kolmanneksi tärkeimpänä tiedonkulun keinona oli *intranet*, 11 valintaa. Kahdeksan (8) valintaa kolmanneksi tärkeimpänä keinona saivat *kokous*, *tii-  
mipalaveri*, *Keskustelu kasvokkain työtoverin kanssa* ja *Kahvikeskustelut tai vapaamuotoiset keskustelut*.



**KUVIO 5.** Vastaajien tiedonkulun keinojen tärkeys: Miten/millä keinoin saat itsellesi tietoa omaan työhösi liittyvissä asioissa?

Tiedonsaanti itselle oli tärkeintä sähköpostin välityksellä ja sen jälkeen valintoja ensimmäiselle sijalle saivat eniten kasvokkain kohtaamiset (katso kuvio 5). Keskustelu kasvokkain työtoverin ja esimiehen kanssa sekä tiimipalaveri yhdistettynä eli kasvokkain kohtaamiset saivat ensimmäiselle tärkeyssijalle valintoja 10 prosenttia, ja otettaessa mukaan myös toiseksi tärkeimmät väliin valinnat on kasvokkain kohtaamisten osuus 19 prosenttia.

Lisättäessä vielä käytäväkeskustelut sekä kahvi- ja vapaamuotoiset keskustelut edellisiin, saa kasvokkain kohtaamiset 25 prosenttia ykkös- ja kakkossijavalinnoista. (Jos kokous olisi mukana, nousisi tässäkin kysymyksessä kasvokkain kohtaamisten osuus 30 prosenttiin). Sähköposti sai kaikista ensimmäisen sijan valinnoista 17 prosenttia. Huomioitaessa sekä ensimmäinen toinen tärkeyssijavalinta, oli sähköpostin osuus 19 prosenttia.

## 6.2 Tiedonkulku yhteisössä

Tässä alaluvussa kerron aluksi tiedonkulkuun liittyvät tulokset yhdeksästä väittämästä (kysymys 4) kaikkien vastaajien osalta ja eri taustamuuttujien mukaan seuraavassa luvussa (6.3). Viitatessani tulosten esittelyssä väittämiin, ilmoitan niiden profiilikuvioissa esiintyvän järjestysnumeron.

Kaikkien vastaajien tuloksista esitän sekä keskiarvoja että vastausten jakautumista prosentuaalisesti akselilla eri mieltä – samaa mieltä kyseisestä väittämästä. Kun väittämän alkuperäisen asteikon (täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä) prosenttiosuus on merkittävän alhainen tai korkea esitän sen.

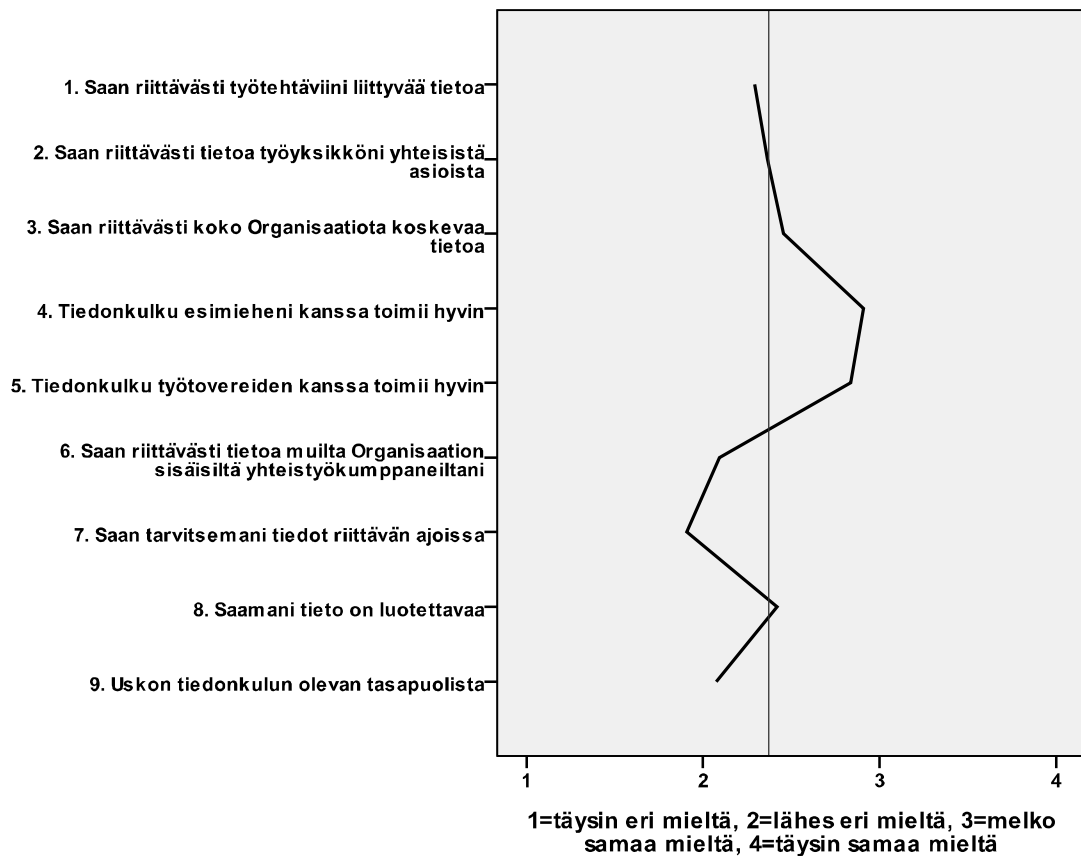
Tulokset väittämistä olen jakanut sisällön mukaan alalukuihin: tiedonsaanti (6.2.1), vuorovaikutus henkilöiden välillä (6.2.2) sekä oikea-aikaisuus, luotettavuus ja tasapuolisuus (6.2.3) tiedonkulussa.

Tiedonkulkua ja -saantia koskevat kaikki yhdeksän väittämää saivat kaikilta vastaajilta (N=55) keskiarvon 2,37 (kuvio 6). Tiedonsaanti omiin työtehtäviin (1.), työyksikön yhteisiin asioihin (2.) ja koko organisaatiosta saatavaan tietoon (3.) liittyen sekä tiedon luotettavuus (8.) olivat keskiarvallisesti lähellä kaikkien väittämien yhteiskeskiarvoa (2,37). (Katso keskiarvot liite 5.)

Näitä korkeammat keskiarvot saivat väittämät *tiedonkulku esimiehen kanssa toimii hyvin* (4.), jonka keskiarvo oli 2,9 ja *työtovereiden välisen tiedonkulun* (5.) -väittämän keskiarvo oli 2,8.

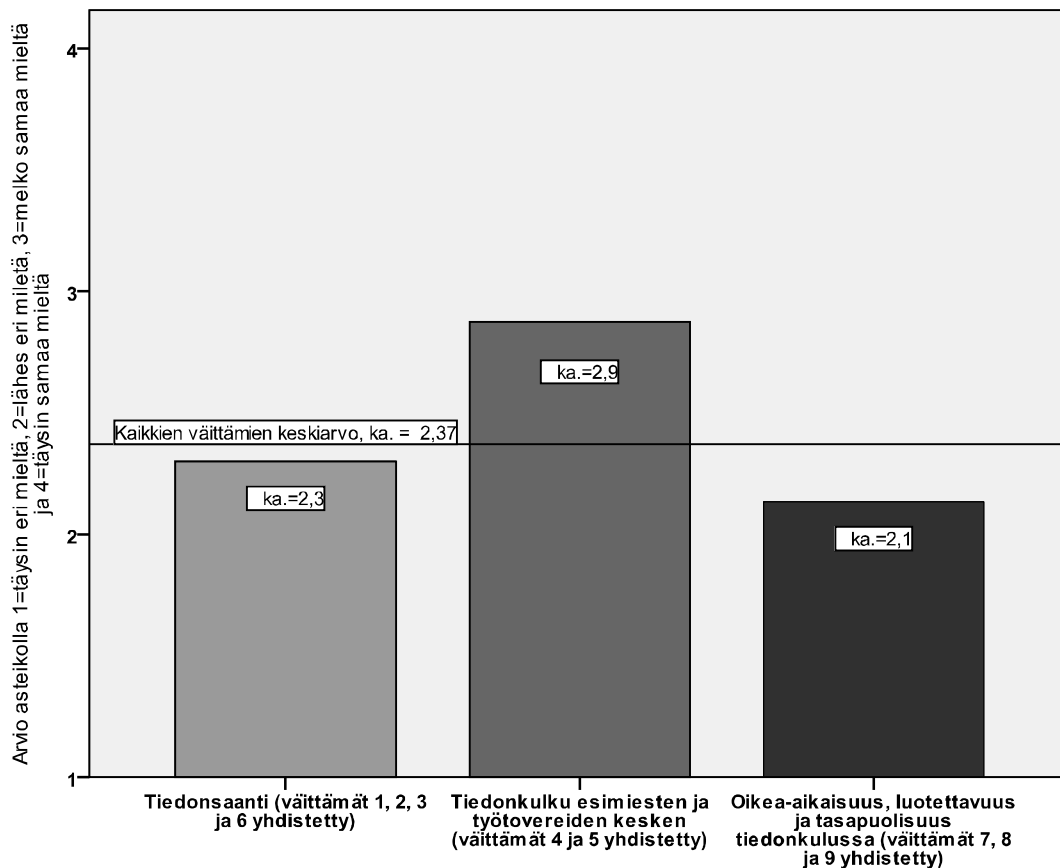
Alhaisimmat keskiarvot saivat *muilta organisaation sisäisiltä yhteistyökumppaneilta riittävän tiedon saanti* (6.) -väittämän keskiarvo oli 2,1. Väittämässä *saan tarvitsemani tiedot riittävän ajoissa* (7.) oli keskiarvo 1,9 ja *uskon tiedonkulun olevan tasapuolista* (9.) keskiarvo oli 2,1.





**KUVIO 6.** Tiedonkulun ja -saannin kaikkien väittämien keskiarvot viivaprofiilina kaikilta vastaajilta (N=55). Referenssiiviiva (kuviossa pystyviiva) on kaikkien väittämien ja kaikkien vastaajien keskiarvon (2,37) kohdalla.

Yhdistettäessä tiedonsaantia koskevat väittämät (1., 2., 3. ja 6. kuviossa 6) keskiarvoksi tiedonsaannille tuli 2,3. Henkilöiden välinen tiedonkulku (väittämät 4 ja 5) sai keskiarvon 2,9 ja tiedonkulun oikea-aikaisuus, luotettavuus ja tasapuolisuus yhdistettynä saivat keskiarvon 2,1 (kuvio 7).



**KUVIO 7.** Kaikkien vastaajien (N=55) keskiarvot 1) tiedonsaannista, 2) tiedonkulusta esimiesten ja työtovereiden kesken sekä 3) tiedonkulun oikea-aikaisuudesta, luotettavuudesta ja tasapuolisuudesta.

### 6.2.1 Tiedonsaanti

Tiedonsaantia kysyin neljällä väittämällä (suluissa väittämän profiilikuviossa esiintyvä numero):

- 1. Saan riittävästi työtehtäviini liittyvää tietoa (kuviossa 1.).
- 2. Saan riittävästi tietoa työyksikköni yhteisistä asioista (kuviossa 2.).
- 3. Saan riittävästi koko Organisaatiota koskevaa tietoa (kuviossa 3.).
- 4. Saan riittävästi tietoa muilta Organisaation sisäisiltä yhteistyökumppaneilta (kuviossa 6.).

Tiedonsaantia ja -kulkua kritisoitiin, ja syyksi mainittiin muun muassa hajanainen ja järjestäytymätön organisaatio.

*Organisaatio on liian iso ja hajanainen organisaation sisäisen tiedon kulkemisen kannalta. Myös organisaatorakenne on erittäin epäselvä. [24]*

*Alfa Organisaatiossa vielä järjestäytymättä, mikä näkyy häiriönä tiedonkulussa (tieto ei aina mene oikeille henkilöille ajoissa). [26]*

*Oikeastaan tietoa [Alfan] puolelta ei ole näkynyt tai osunut silmiini [tietoa] - - [29]*

*Kokonaisuudessaan tiedonkulku hakee muotojaan [6]*

Omiin työtehtäviin liittyvää tiedon saantia kysyin väittämällä *saan riittävästi työtehtäviini liittyvää tietoa*. Väittämän kanssa samaa mieltä oli 42 % (N=23) ja näistä 6 % oli täysin samaa mieltä. Eri mieltä väittämästä oli 58 % (N=32) ja tässä on täysin eri mieltä olleiden osuus 18 %.

Oman työyksikön asioiden riittävästä tiedon saannista (*saan riittävästi tietoa työyksikköni yhteisistä asioista*) oli samaa mieltä 49 % (N=27), joista täysin samaa mieltä oli 7 %. Väittämästä eri mieltä oli 51 % (N=28) ja tässä täysin eri mieltä olevien osuus on 20 %.

Koko organisaatiota koskevaa tietoa kysyttiin väittämällä *saan riittävästi koko Organisaatiota koskevaa tietoa*. Tietoa sai mielestään riittävästi eli väittämän kanssa oli samaa mieltä 56 % (N=31) vastaajista ja 6 % oli täysin samaa mieltä. Eri mieltä koko organisaatiota koskevan tiedon saatavuudesta oli 44 % (N=24), joissa täysin eri mieltä olleiden osuus on 16 %.

Väittämän *Saan riittävästi tietoa muilta Organisaation sisäisiltä yhteistyökumppaneilta* kanssa samaa mieltä oli 27 % (N=15) vastaajista, täysin samaa mieltä näistä oli 4 %. Eri mieltä väittämästä oli 73 % (N=40) ja täysin eri mieltä olevien osuus oli 22 %.

Tiedonkulun välineitä arvioitiin myös avoimissa vastauksissa. Muun muassa sähköinen tiedonkulku ja henkilökohtainen keskustelu saivat hyvää palautetta.

*[Organisaation sähköinen lehti] on hyvä väline, joka tiedotuksellisesti sitoo isoa ja hajanaista taloa yhteen, luo myös yhteisöllisyyttä. [43]*

*S-postitse toteutuva yhteys ja kontakti ovat toimivia: ohjeistusta, asia-vaihtoa ja sopimista. Myös puhelimitse koen saavani yhteyden ja sitä kautta konkreettistakin opastusta. - - [27]*

*- - Halutessaan hyvin monista asioista saa tietoa intran kautta - - [51]*

Sähköisiä järjestelmiä tai niiden käyttöä myös kritisoitiin.

*Sähköposteihin ja soittopyyntöihin voisi reagoida nopeammin, edes että on viestin saanut, en ehdi nyt hoitaa tai asia kuuluu toiselle henkilölle. [26]*

*- - [Intra] on tiedon jakelun kannalta keskeneräinen, miettimättä. - - [38]*

*- - Intranet ei ole käytössä, siellä ei ole muistioita eikä edes strategiaa. [38]*

*Lopettakaa se yletön tiedottaminen - - . Sen roskapostin taakse jää hirveästi oleellista tietoa. [40]*

Sähköisten väylien liiallinen viestimäärä varsinkin sähköpostitse koettiin raskastavaksi eikä intranetin mahdollisuudet olleet käytössä parhaimmalla mahdollisella tavalla.

## 6.2.2 Vuorovaikutus - tiedonkulku henkilöiden välillä

Vuorovaikutteisuus henkilöiden välillä tuli esille väittämissä

- 4. Tiedonkulku esimieheni kanssa toimii hyvin (kuviossa 4.).
- 5. Tiedonkulku työtovereiden kanssa toimii hyvin (kuviossa 5.).

Tiedonkulku henkilöiden välillä toimi kokonaisuutena hyvin ja useassa sanallisessa kommentissa, henkilökohtaisten suhteiden kautta, tiedonkulku koettiin myönteiseksi.

*Minulla on mahdollisuus käydä paljon suoria keskusteluja toimijoiden kanssa. [53]*

*Toimivat henkilösuhteet: on helppo soittaa tai ottaa muuten yhteyttä, kun tarvitsee tietoa. - - [55]*

*Alfan toimijat työskentelevät toistensa läheisyydessä. Tämä tuo tilanteen mukaista ja mutkatonta vuorovaikutusta välittömästi ko. asiaan liittyen. [51]*

Kaikkien henkilöiden ei uskota tietävän ajankohtaisia asioita tarpeeksi hyvin, jotta voisivat välittää niitä edelleen.

*Organisaatio on liian iso ja hajanainen organisaation sisäisen tiedon kulkemisen kannalta. Myös organisaatorakenne on erittäin epäselvää. [24]*

*Usein yhteyshenkilöt eivät tiedä asioita eivätkä siten voi toimia tehokkaasti (osaamista ja resursseja ei ole varmistettu). [9]*

Tiedonkulku ja yhteys esimiehiin koettiin sekä positiivisena että negatiivisena.

*Päällikötasolta on saanut suoraan puhelimitse kysyttäessä tietoa. [49]*

*Risuja johdolle: Tiedon pitää kulkea luontevasti ja kohtuullisessa ajassa alaspäinkin ja sen on oltava luotettavaa; Eri päälliköiden/johtajien versiot samasta asiasta on oltava yhteneviä. [42]*

*[Johtaja ]-ketju on kommunikaation musta aukko. En todella tiedä mitä on tekeillä, vai onko. ... [52]*

*Tällä hetkellä näyttää siltä, ettei tieto oleellisista linjauksista jne. ole kulkenut yhteisöjen sisällä johdosta toimijoille. [53]*

*Tiedon kulkua vaikeuttavat sekä se, että horisontaalista tiedon kulkua esim. [Alfan ja lähiyksikön] välillä ei ole suunniteltu, että päällekkäiset järjestelmät - - [38]*

Tiedonkulku esimieheni kanssa toimii hyvin -väittämän kanssa samaa mieltä oli 71 % vastaajista ja heistä täysin samaa mieltä oli 31 %. Eri mieltä tiedonkulun toimivuudesta esimiesten kanssa oli 29 %.

Väittämän Tiedonkulku työtovereiden kanssa toimii hyvin kanssa samaa mieltä oli kolme neljäsosaa eli 75 % vastaajista ja eri mieltä 25 %.

### **6.2.3 Oikea-aikaisuus, luotettavuus ja tasapuolisuus tiedonkulussa**

Tiedonkulun kokemuksia kysyin kolmella väittämällä, joissa arvioitiin tietojen saamista riittävän ajoissa sekä tiedon luotettavuutta ja tasapuolisuutta.

- 7. Saan tarvitsemani tiedot riittävään ajoissa (kuviossa 7.).
- 8. Saamani tieto on luotettavaa (kuviossa 8.).
- 9. Uskon tiedonkulun olevan tasapuolista (kuviossa 9.).

Tiedon ei koeta kulkevan kaikille saman lailla.

*Tieto kulkee ko. palvelun ja osaamisyhteisöjen ja johdon välillä, muut jäävät siitä täysin ulkopuolelle - - [38]*

*Jos tietoa saa, sitä voi tulla pariltakin eri taholta tietoina, jotka kumoavat toisensa. Lopputuloks: ei tiedä ketä uskoa ja miten toimia. [45]*

Tiedon saannin oikea-aikaisuudesta kolme neljäsosaa (75 %) oli eri mieltä ja loput 25 % olivat samaa mieltä väittämän kanssa.

Kaikista vastaajista tietoa piti luotettavana 51 % (mutta näistä vain kuusi prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa). Eri mieltä saatavan tiedon luotettavuudesta oli 49 % (ja heistä täysin eri mieltä oli 15 prosenttia).

Tiedon tasapuolisuudesta oli eriävä mielipide kahdella kolmasosalla vastaajista. Eri mieltä siitä, että tieto olisi tasapuolista oli 62 % ja heistä täysin eri mieltä oli 35 %. Samaa mieltä tiedon tasapuolisuudesta oli 38 %, joista täysin samaa mieltä oli 4 %.

Yksi yleisluontoinen toteamus kokonaisuudesta, esimerkkinä epäilevästä mielipiteestä uuden yksikön toiminnan suhteen oli, että

*En usko että [Alfa] ylittää tällä mallilla mihinkään tavoitteisiin. [52]*

Tutkimuskohteenani ollut uusi yksikkö ei siis saanut kovin luottavaista vastaanottoa toiminnan alussa.

### 6.3 Tiedonkulku kaikilta osa-alueilta taustamuuttujittain

Tarkastelen tässä alaluvussa tulokset taustamuuttujien mukaan. Taustamuuttujat ovat

- sukupuoli
- ikä
- opetustyössä mukana olo
- työssäoloaika kokonaisuudessaan Organisaatiossa
- työssäoloaika nykyisessä tehtävässä
- onko esimiesasemassa vai ei
- toiminimike.

Esitän tulokset taustamuuttujittain profiilikuvioina. Profiilikuviot kolmen taustamuuttujan (sukupuoli, opetustyössä mukana olo ja esimiesasema) vertailussa ovat liitteenä, sillä niiden muuttujien keskinäiset profiilit ovat hyvin samansuuntaisia.

#### Sukupuoli

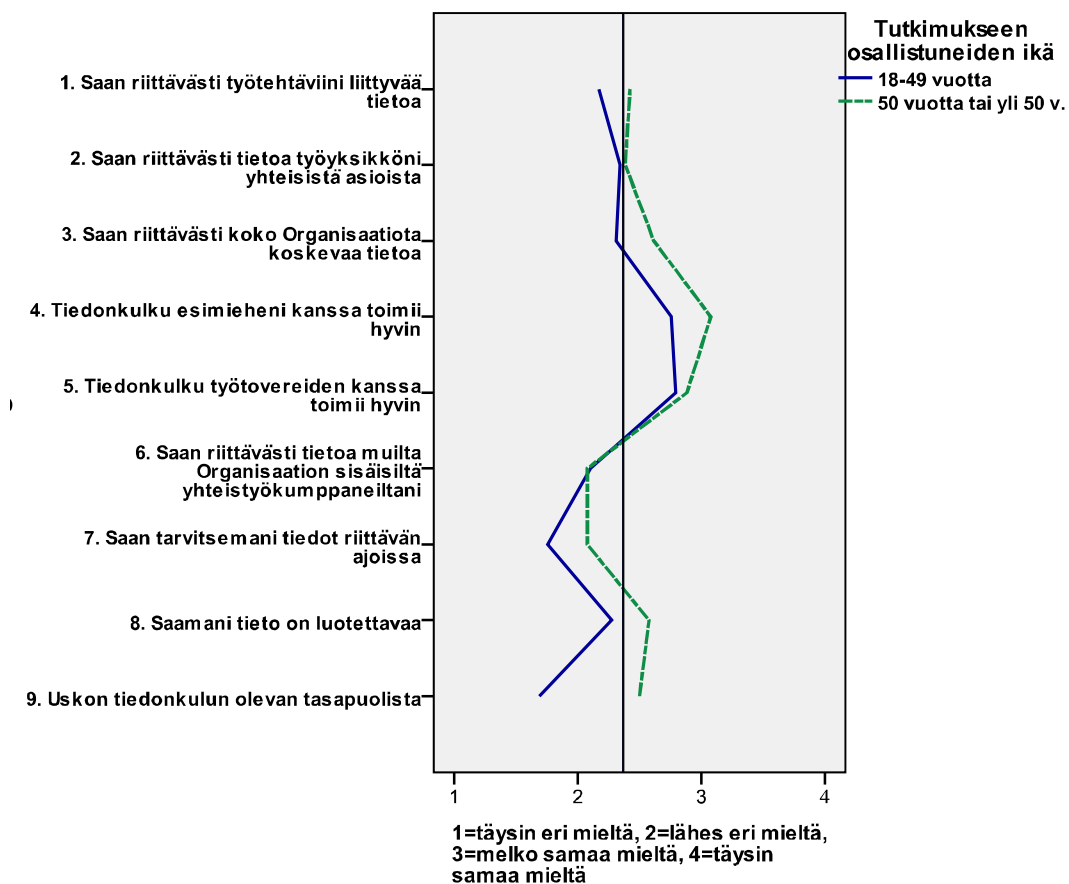
Miesten (N=11) ja naisten (N=44) keskiarvot tiedonkulun yhdeksässä väittämässä vaihtelivat 2,0–2,6. Sukupuolen mukaan tiedonsaannin keskiarvoista eniten eroa oli väittämässä *saan riittävästi tietoa työyksikön yhteisistä asioista*, jossa keskiarvo miehillä oli 2,6 ja naisilla 2,3 sekä *tiedon tasapuolisuudessa*, jossa naisten keskiarvo oli 2,0 ja miesten 2,4. Muiden väittämien keskiarvot olivat kummallakin sukupuolella samansuuntaisia. (Kuvio 8, liite 6).



## Ikä

Ikäryhmien keskiarvot tiedonsaannin eri väittämissä vaihtelivat 1,7–3,1. Nuorempien (18–49 -vuotiaat, N=29) keskiarvot olivat alhaisempia kaikissa muissa väittämissä paitsi *tiedonsaannissa muilta Organisaation jäseniltä*, jossa molemmilla oli sama keskiarvo (2,1).

Neljässä väittämissä (väittämät 3, 4, 7 ja 8) ero vanhempien vastaajien (50 vuotta tai vanhempi, N=26) keskiarvoihin oli 0,3 yksikköä. Huomattavin ero tuli *tiedon tasapuolisuudesta*: iältään nuorempien keskiarvo oli 1,7 ja vanhempien henkilöiden 2,5. Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p = .001$ ) (Kuvio 9).



KUVIO 9. Tiedonkulkuväittämiä keskiarvot vastaajien iän mukaan.

Vertailu eri-ikäisten arvioista summamuuttujan ”Tiedonkulun oikea-aikaisuus, luotettavuus ja tasapuolisuus” kautta (eli viimeiset kolme väittämää) antoi nuorempien keskiarvoksi 1,9 ja vanhemman ikäryhmän keskiarvona oli 2,4.

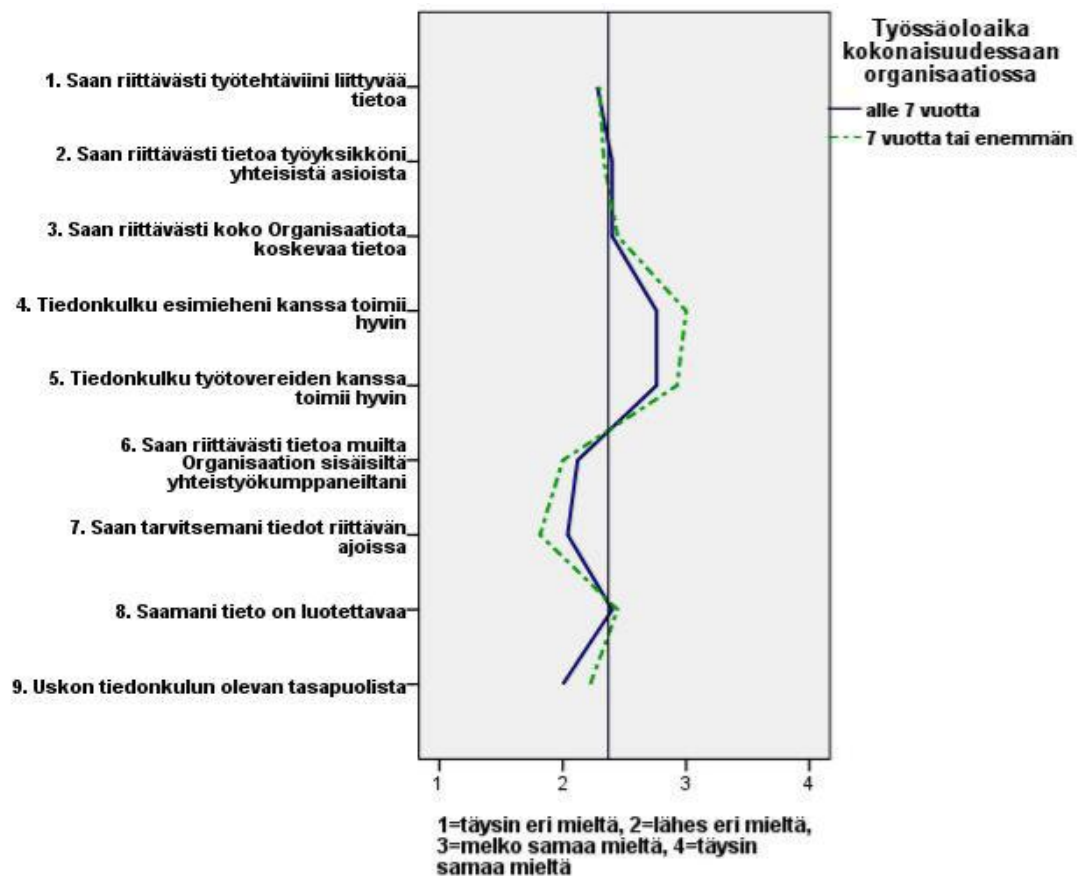
### **Opetustyössä mukana olo**

Opetustyössä mukana olevien vastaajien (N=29) ja henkilöiden, jotka eivät opeta (N=26) vastaukset kaikkiin väittämiin olivat hyvin samansuuntaiset. Väittämässä *saan riittävästi koko Organisaatiota koskevaa tietoa* oli keskiarvollisesti selkein ero: keskiarvo oli 2,3 opetukseen osallistuvilla ja 2,6 ei opettavilla henkilöillä. (Kuvio 10, liite 7).

### **Työssäoloaika**

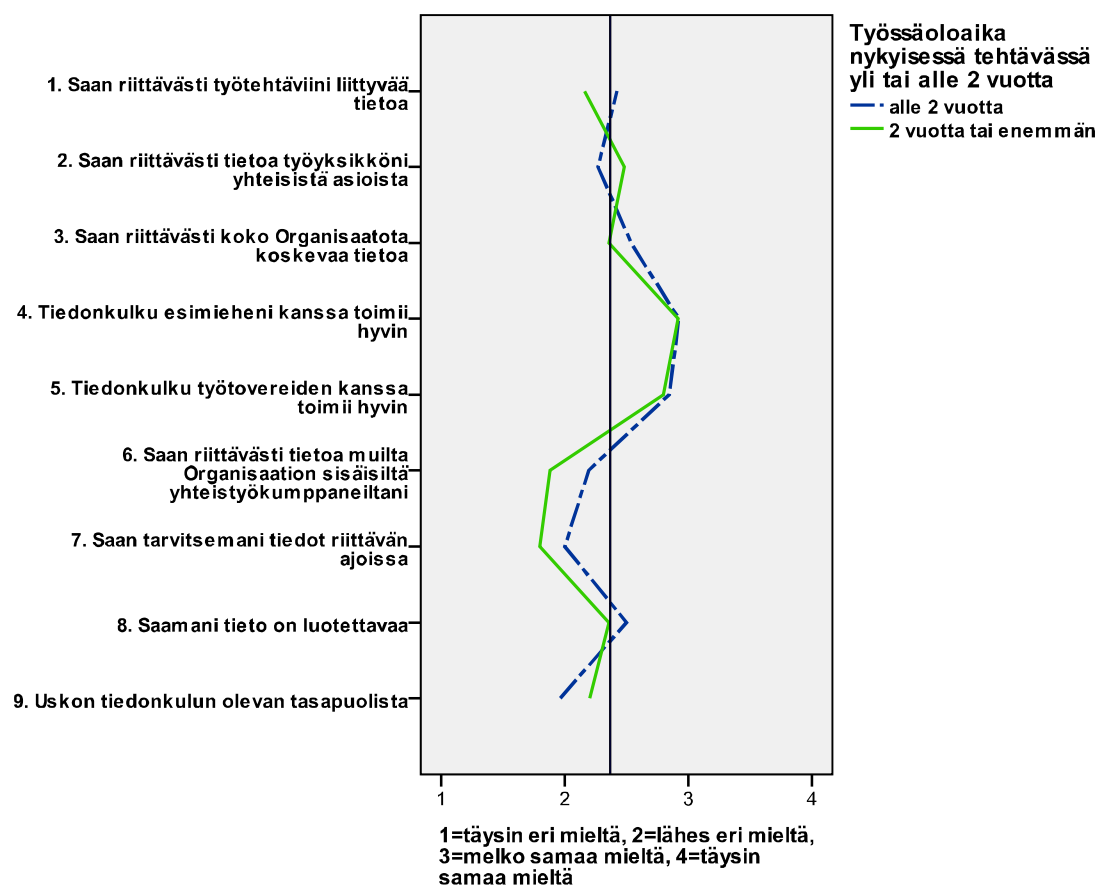
**Kokonaistyössäoloajan** mukaan keskiarvot väittämissä vaihtelivat 1,8–3,0. Lyhyemmän (alle 7 vuotta, N=25) ja pidemmän (7 vuotta tai enemmän, N=27) työssäoloajan saavuttaneet antoivat yleisesti tiedonsaantiin liittyen hyvin samanlaiset arviot.

*Esimiehen ja työtovereiden kanssa tiedonkulku toimii hyvin* -väittämät (4 ja 5) saivat hieman alhaisemman keskiarvon lyhyemmän aikaa työskennelleiltä henkilöiltä. Arviot olivat päinvastaiset *riittävä tiedonsaanti Organisaation muilta sisäisiltä yhteistyökumppaneilta* (6) ja *tietojen riittävän ajoissa saanti* (7) väittämissä, joissa yli seitsemän vuotta työskennelleiden keskiarvot olivat alhaisemmat. (Kuvio 11).



KUVIO 11. Tiedonkulkuväittämien keskiarvot Organisaatiossa kokonaistyössäolon mukaan.

Nykyisessä tehtävässä työssäoloajan mukaan keskiarvot olivat kaikissa väittämässä 1,8–2,9 ja profiilit noudattivat melko samaa linjaa. Nykyisessä tehtävässä alle kaksi (N=26) vuotta työskennelleet antoivat väittämään *Saan riittävästi tietoa työyksikköni yhteisistä asioista* (2) 0,2 yksikköä alhaisemman keskiarvon kuin kauemmin tehtävässään työskennelleet ja vastaava ero samansuuntaisesti oli myös *tiedon tasapuolisuudessa* (9). *Organisaation sisäisiltä yhteistyökumppaneilta saatava tieto* (6) ja *tiedon ajoissa saanti* (7) väittämät sitä vastoin saivat 0,2 yksikköä alhaisemmat keskiarvot pidempään (N=25) eli kaksi vuotta tai kauemmin työskennelleiltä. (Kuvio 12).



**KUVIO 12.** Tiedonkulkuväittämien keskiarvot nykyisessä tehtävässä työssäoloajan mukaan.

### Esimiesasema

Esimiesten (N=14) ja ei-esimiesten (N=41) kaikkien väittämien keskiarvot vaihtelivat 1,9–3,0. Taustamuuttujana esimiesasema ei tuonut esille oleellisia eroja vastaajien välillä, mutta esimiesten antamat keskiarvot väittämille olivat noin 0,1 yksikköä korkeammat. *Tiedon tasapuolisuuden* (9) arvioinnissa ero oli suurin: esimiesten keskiarvo oli 2,3 ja alaisasemassa olevien 2,0. Tässä taustamuuttujassa alhaisin (1,9) keskiarvo oli *tiedon saamisessa riittävän ajoissa* alaisasemassa olevien arviona. (Kuvio 13, liite 8).

Tähän asti taustamuuttujittain (sukupuoli, ikä, opetustyöhön osallistuminen, työssäoloaika ja esimiesasema) esitetyt tulokset noudattavat kaikki samansuuntaista arvioita yhdeksästä väittämästä. Vertailtaessa tuloksia koko otoksen yhteiseen keskiarvoon (2,37) *tiedonkulku esimiesten ja työtovereiden kanssa* on saanut tätä korkeampia keskiarvoja ollen näin positiivista tiedonkulussa. Negatiivisinta ja alhaisimmat arviot ovat saaneet *muilta Organisaation sisäisiltä yhteistyökumppaneilta saatava tieto, tiedon saanti riittävään ajoissa ja tasapuolisuus tiedonkulussa*.

### Toiminimike

Taustamuuttujista virka- ja toiminimike luokiteltiin uudestaan. Virka- ja toiminimikemuuttujan uudet luokat ovat

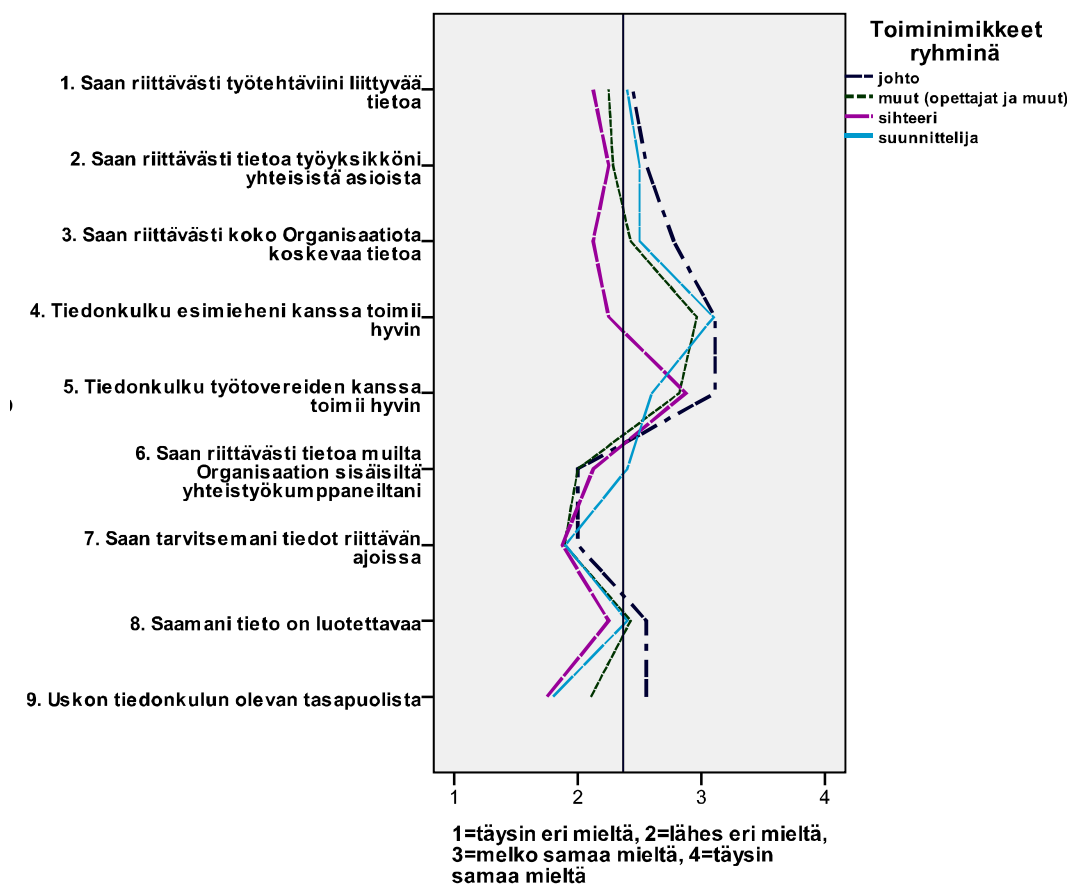
- *Johto* (alkuperäisestä luokittelusta tähän kuuluvat rehtori/vararehtori, koulutusjohtaja ja koulutuspäällikkö -nimikkeet)
- *Sihteeri* (alkuperäinen luokittelu)
- *Koulutussuunnittelija* (alkuperäinen luokittelu)
- *Muu henkilöstö* (alkuperäisestä luokittelusta lehtori/tuntiopettaja, yliopettaja ja "muu" -nimikkeet)

Toimi- tai ammattinimikkeen mukaan yhdeksän väittämän keskiarvot vaihtelivat 1,9–3,1 (liite 9). Kaikkien väittämien yhteiskeskiarvo (2,2) oli alhaisin sihteereillä (N=8). Muun henkilöstön (N=28<sup>2</sup>) sekä suunnittelijoiden (N=10)

---

<sup>2</sup> Tässä henkilömäärässä on 19 opettajaa/lehtoria ja 9 muuta toimi- tai ammattinimikettä.

keskiarvo oli 2,4 ja johdon (N=9) keskiarvo kaikista yhdeksästä väittämästä oli korkein, 2,6. (Kuvio 14).



**KUVIO 14.** Tiedonkulkuväittämien keskiarvot toiminimikeryhmän mukaan.

Sihteerien keskiarvot poikkeavat muista taustamuuttujista negatiiviseen suuntaan verrattaessa vastauksia väittämittäin sekä tarkasteltaessa profiilikuvioden linjaa edellisiinkin taustamuuttujiin. Kaikkien tiedonsaantia koskevien väittämien (1-4 ja 6) keskiarvo sihteereillä on 2,1–2,2. Alhaisimmat keskiarvot ovat *riittävän ajoissa tiedon saatavuudessa* (7; ka 1,9) ja *tiedon tasapuolisuudessa* (9; ka 1,8). Parhaiten toimii *tiedonkulku työtovereiden kanssa* (5; ka 2,9).

Suunnittelijoiden alhaisimmat keskiarvot olivat myös *riittävän ajoissa tiedon saatavuudessa* (7; ka 1,9) ja *tiedon tasapuolisuudessa* (9; ka 1,8). Parhaiten koettiin toimivan *tiedonkulun esimiesten kanssa* (4; ka 3,1).

Muun henkilöstön alhaisimmat keskiarvot olivat myös väittämässä *tiedon ajoissa saatavuus* (ka 1,9) ja *tasapuolisuus* (ka 2,1). Korkeimmat keskiarvot saivat *tiedonkulku esimiehen kanssa* (3,0) ja *työtovereiden kanssa* (2,8).

Johdon alhaisimmat arviot (ka 2,0) saivat *tiedon saanti muilta Organisaation sisäisiltä yhteistyökumppaneilta* (6) ja *tiedon saanti riittävän ajoissa* (7). Korkeimmat arviot (ka 3,1) johdolta saivat *tiedonkulku esimiehen* (4) ja *työtovereiden kanssa* (5). Muista toiminimikeryhmistä poiketen heidän arvio *tiedonkulun tasapuolisuudesta* (9) oli yli yleisen keskiarvon: väittäjä sai keskiarvon 2,6 kuten myös *tiedon luotettavuus* (8) -väittäjä.

## 6.4 Käsitteitä tiedonkulusta

Henkilöstön käsitykset ja kokemukset tiedonkulusta tulivat hyvin esille avovastausten ansiosta. Vastaajien oli mahdollista kertoa tiedonkulun keinojen ja -välineiden toimivuudesta sekä mikä omien työtehtävien kannalta on hyvää tiedonkulussa ja mitä pitäisi parantaa. Käsittelen tiedonkulun keinot ja -välineet omana alalukunaan ja esiinnousseet teemat omanaan.

### 6.4.1 Tiedonkulun keinojen ja välineiden toimivuus ja niihin kohdistuvat toiveet

Avovastauksissa oli mahdollista kertoa, mistä lähteistä tai millä keinoin haluaisi saada oman työn kannalta tietoa. Henkilökohtaiset tapaamiset ja koko-

ukset olivat usealle tärkeitä tiedon lähteitä. Kasvokkain tapaamisia pidettiin myös tärkeinä.

*Oman esimiehen tiimin pitäisi kokoontua useammin ja siellä pitäisi kertoa eri työryhmien ja tiimien kuulumisia. - - [3]*

*Kokoukset ja tiimipalaverit ensisijaisia. Niihin ei vain aina löydy aikaa. - - [14]*

*Kokous, jossa olisi mahdollisuus osallistua keskusteluun, ja jonka perusteella päätetään toiminnasta. [7]*

*- - Hyvin järjestetty pienen joukon palaveri. [19]*

*Tehokkaimpina pidän kasvotusten tapahtuvaa tiedon välitystä [29]*

*kasvokkain kollegoilta, tiimeiltä ja esimiehiltä sähköposti on myös tärkeä [17]*

Sähköiset järjestelmät, intranet ja sähköposti, koettiin myös avovastauksissa tärkeiksi kuten jo aiemmin tuli esille strukturoitujen kysymysten tuloksissa (luku 6.1). Tässä esimerkkejä positiivisista kommentteista:

*sähköposti toimii hyvin. [8]*

*Internetissä ja intranetissä oleva ajankohtainen tieto on ensiarvoisen tärkeää ja käyttökelpoista. [5]*

*Haen itse, koska muuten en saa tietoa. - - [25]*

*Yhteiset, ajan tasalla olevat kansiot intranetissä. [26]*

Sähköiset järjestelmät eivät kaikkien mielestä ole kuitenkaan aina täysin toimivia. Sähköisen tiedonkulun hitaus intranetissä (esimerkiksi dokumentit eivät ole enää ajankohtaisia) ja liiallinen sähköpostien määrä saivat kritiikkiä:



*Intra ja muut sähköiset järjestelmät laahaavat vähän jäljessä. Sieltä olisi hyvä ja nopea saada. Aina kun löydät jonkin dokumentin, huomaat sen olevan jo vanhentunut. [9]*

*- - sähköpostia tulee liikaa, asioihin on vaikea palata/löytää myöhemmin sähköpostista. [13]*

Tulevaisuuden järjestelmiin ja tiedonkulun organisointiin (uudistuvassa intranetissä) suhtauduttiin myös toiveikkaasti. Toiveita esitettiin koskien muun muassa intranetin parempaa hyödyntämistä tiedonjaossa sekä esimiehiltä tulevaa selkeämpää tietoa ja ohjeistusta.

*Tulevaan "Intraan" suhtaudun toiveikkaasti, jos sinne rakentuu järkevä kokonaisuus, josta tarvitsemistaan asioista saa tietoa. [10]*

*Intranetin tai - - hyväksikäyttöä tulee lisätä [13]*

*- - Haluaisin myös saada esimieheltä selkeää tietoa ja ohjeita tehtävien hoitamiseksi.. [25]*

#### **6.4.2 Tiedonkulku ja esiinnousseet teemat**

Sanalliset vastaukset kysymyksiin 5 a. *Mikä on hyvää tiedonkulussa omien työtehtäviesi kannalta?* ja 5 b. *Mitä asioita tiedonkulussa pitäisi parantaa?* luokittelin positiivisiksi tai negatiivisiksi. Taulukossa 1. esitän positiivisten ja negatiivisten vastausten määrän tiedonkulkua koskevista avovastauksista tekemieni luokittelujen mukaan. Vastauksissa on kolme kertaa enemmän (95 kpl) negatiivisia mainintoja verrattuna positiivisiin (32 kpl) (taulukko 1).

**TAULUKKO 1.** Vastaajien käsityksiä tiedonkulusta omien työtehtävien kannalta, mikä on hyvää ja/tai huonoa. Taulukossa on ilmoitettu kappalemääräinen ja prosentuaalinen esiintyvyys kaikista (N = 127) maininnoista.

Maininnat - poimittu avovastauksista	<i>Maininta <b>positiivisena</b> avovastauksissa: – Mikä on hyvää tiedonkulussa omien työtehtäviesi kannalta?</i>		<i>Maininta <b>negatiivisena</b> avovastauksissa: – Mikä on huonoa tiedonkulussa omien työtehtäviesi kannalta?</i>	
	<i><b>Määrä</b> kpl</i>	<i><b>Prosenttia</b> %</i>	<i><b>Määrä</b> kpl</i>	<i><b>Prosenttia</b> %</i>
Asia tai aihepiiri				
Sähköposti	2	1,6	4	3,1
Intranet	2	1,6	6	4,7
Palaverit, kokoukset	3	2,4	8	6,3
Henkilökohtaiset kontaktit/tapaaminen	14	11,0	4	3,1
Tiedonsaanti	8	6,3	24	18,9
Tiedottaminen ja tiedotteet sekä tiedotuksen oikea-aikaisuus	2	1,6	11	8,7
Perehdytys (Alfan) henkilöstölle	0	0	9	7,1
Johdolta tiedonkulku ja saanti	1	0,8	7	5,5
Yhteisön, organisaation organisoituminen	0	0	15	11,8
Vastuunjako ja tieto vastuista	0	0	7	5,5
<b>Yhteensä</b>	32	25 %	95	75 %

Positiivisia mainintoja on saanut eniten teema 'henkilökohtaiset kontaktit/tapaaminen'. Vastaajat pitivät suoria ja läheisiä yhteyksiä henkilöihin hyvänä asiana tiedonkulussa.

*Suora yhteys yksikön henkilöstöön. - - [9]*

*Henkilökohtainen kontakti joihinkin henkilöihin. [5]*

*Vanhat asiakkaat ja entiset hyvät työtoverit. [25]*

*Henkilöt samalla käytävällä, tavoitettavissa. [38]*

*Tiedonsaanti -teema* sai myös kahdeksan positiivista mainintaa, mutta negatiivisena ilmiönä (24 mainintaa) se sai kaikkein eniten huomiota.

*Edes jotakin tietoa tulee eri lähteistä [44]*

*...kun tietoa ei ole organisaatiouudistuksen jälkeen juurikaan tihkunut. [10]*

*Tällä hetkellä yksikköön liittyvää tietoa ei tule juuri ollenkaan [30]*

*Tiedottaminen ja tiedotteet* sekä *tiedotuksen oikea-aikaisuus -teemat* saivat negatiivisia mainintoja yksitoista (11).

*Tiedottaminen kaipaa todellakin uutta jäsentämistä - - [10]*

*Tietoa oikeille ihmisille oikeaan aikaan. [26]*

Yhdistettäessä teemat pääteemoiksi on havaittavissa, mitkä tiedonkulun alueet ovat saaneet huomiota avovastauksista eniten. Yhdistämisen tein teemojen sisällön perusteella, sillä teemoissa oli löydettävissä selkeitä yhtäläisyyksiä. Pääteemoiksi aiemmin luetelluista teemoista muodostuivat Vuorovaikutus, Tiedonsaanti, Tiedonkulun välineet ja Vastuu (ja organisoituminen) (taulukko 2).

**TAULUKKO 2.** Vastaajien käsityksiä tiedonkulusta omien työtehtävien kannalta, mikä on hyvää ja/tai huonoa pääteemoittain kaikista (N = 127) maininnoista.

Pääteema	Asia tai aihepiiri/Teema	Positiivista	
		<i>Negatiivista</i>	
<b>Vuorovaikutus</b>	Palaverit, kokoukset Henkilökohtaiset kontaktit /tapaaminen Johdolta tiedonkulku ja saanti	14 %	15 %
<b>Tiedonsaanti</b>	Tiedonsaanti Tiedottaminen ja tiedotteet sekä tiedotuksen oikea-aikaisuus Perehdytys (Alfan) henkilöstölle	8 %	31 %
<b>Tiedonkulun välineet</b>	Sähköposti Intranet	3 %	8 %
<b>Vastuu (ja organisoituminen)</b>	Yhteisön, Organisaation organisoituminen Vastuunjako ja tieto vastuista	0 %	17 %

Parhaimmin toimii vuorovaikutus, joka saa 14 prosenttia maininnoista. Tiedonsaanti ja tiedonkulun välineet jäävät alle kymmenen prosentin osuuteen positiivisina mainintoina. Vastuu ja organisoituminen eivät tule ollenkaan

esiin positiivisena, mutta negatiivisena pääteemana se esiintyy 17 prosentissa maininnoista.

Vuorovaikutus saa negatiivisena kommentteista 15 prosenttia ja tiedonkulun välineet kahdeksan prosenttia. Kolmannes eli 31 prosenttia maininnoista saa negatiivisina pääteema tiedonsaanti.

## **7 PÄÄTELMÄT**

Viimeiseen lukuun kokoan tulokset yhteen tutkimuskysymyksittäin ja pohdin niitä suhteessa tutkimuskirjallisuuteen. Seuraavana esitän kehittämisehdotuksia muutostilanteessa olevalle uudelle yksikölle. Lopuksi arvioin tutkimustani ja annan ehdotuksia jatkotutkimuksiin.

### **7.1 Tutkimuskysymysten tarkastelu**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten sisäinen viestintä eli (tässä tutkimuksessa nimettynä) tiedonkulku toimii organisaatiomuutoksen yhteydessä aloittaneessa uudessa yksikössä. Tulokset kertovat, että tiedonkulussa on puutteita ja ongelmia. Tutkimuskysymyksiä oli kolme, ja käsittelen tuloksia kootusti jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla. Aloitan esittelyn kokoamalla yhteen tärkeimmät huomiot tuloksista.

Kaikkiaan tuloksissa on huomionarvoista henkilökohtaisten kontaktien tärkeys ja käyttö: keskustelu reaaliaikaisesti työtoverin tai esimiehen kanssa joko virallisessa tai epävirallisessa tapaamisessa. Tämä vahvistaa perinteistä

käsitystä kasvokkain viestinnästä tehokkaimpana viestinnän välineenä. Puhelin on myös tärkeä yhteydenpitoväline tietojen vaihdossa.

Suurimpana ongelmana tiedonkululle on varmaankin uuden organisaatiomuodon ja tutkimuksen kohteena olleen yksikön selkeyttämättömyys. Organisaation ja yksikön rakenne oli usealle epäselvä, eikä oikeita toimijoita osattu hakea, koska vastuunjakokin oli joko epäselvä tai se ei ollut kaikkien tiedossa.

Tällaiset perustavanlaatuiset aukot yhteisön toiminnassa turhauttavat työntekijää ja tiedonhakijaa. Tiedonsaajakin voi turhautua, jos ei ymmärrä vaikka saamaansa sähköpostia: mistä siinä puhutaan ja koskeeko tieto edes minua – näin voi käydä, jos viestejä lähetetään kohdentamattomasti lähes kaikille. Asian toinen puoli on tietysti se, onko parempi saada turhaakin tietoa, jotta saisi myös ne itselle oleelliset viestit ja tiedot.

Johto on avainasemassa tiedonkulussa, vaikka asiantuntijayhteisössä kaikki tieto ei olekaan lähtöisin johdolta. Silti sen on oltava kannustava esimerkki avoimessa, luotettavassa ja selkeässä tiedonkulussa. Johdon osuus Organisaation tiedonkulussa sai sekä kiitosta että kriittisiä kommentteja.

Jokaisen yhteisön jäsenen olisi yhdessä johdon kanssa keskityttävä pohtimaan, miten itse toteuttaa tiedonkulkua. Yhteisellä päätöksellä ja tietoisella pyrkimyksellä tiedonkulku on parannettavissa. Myös vastuunjako sekä organisaation rakenteet on selvitettävä ja saatava kaikille tutuksi, niin työnteon edellytykset paranevat ja toiminta helpottuu – jokaisella yhteisön jäsenellä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli

*1) Missä määrin organisaatiossa koetaan saatavan tietoa?*

Tiedonsaanti sai kritiikkiä huomattavasti enemmän kuin positiivisia kommentteja. Avovastauksista nousseet teemat esiintyivät negatiivisina mainintoina kaiken kaikkiaan – määrällisesti negatiivisia vastauksia oli kolme kertaa enemmän kuin positiivisia. Organisaation ja Alfa tiedonsaanti mainittiin useassa avovastauksessa hyvin tai täysin puutteelliseksi.

Taustamuuttujittain tiedonsaannissa oli jotain eroavaisuuksia. Tiedonkulkua käsittelevien väittämien profiilikuvioista on nähtävissä selkeimmin yleinen vastausten samansuuntaisuus (katso luku 6.3). Analysoitaessa tuloksia sukupuolen mukaan on havaittavissa pientä poikkeavuutta omiin työtehtäviin liittyvässä tiedonsaannissa sekä tiedon luotettavuudessa ja tasapuolisuudessa, joissa kaikissa miesten antama keskiarvo on korkeampi. Esimiehet arvioivat saavansa tietoa paremmin työyksikkönsä yhteisistä asioista ja koko organisaatiosta kuin muut vastaajat.

Selkeimmät erot tiedonsaantiin ja -kulkuun liittyen tulivat vastaajien ikäryhmien välillä sekä toiminimikkeittäin. Nuoremmat eli iältään alle 50-vuotiaat kokivat tiedonsaannin ja tiedonkulun riittämättömäksi verrattuna vanhempiin vastaajiin. Tiedonsaannin oikea-aikaisuus ja luotettavuus saivat keskiarvollisesti korkeamman tuloksen vanhemmilta vastaajilta ja he kokivat tiedonkulun myös tasapuolisemmaksi.

Organisaation vanhemmat jäsenet arvioivat tiedonkulun paremmaksi ja se on mielenkiintoinen havainto. Miksi näin on? Tutkijana yksi oletukseni van-



hemman henkilöstön parempaan tiedon saantiin on, että pidemmän työhistoriansa vuoksi heillä on enemmän kontakteja, joten tietoakin on helpompi etsiä ja kysellä. Tutuille henkilöille saatetaan myös välittää tietoa luontevammin niin virallisesti kuin epävirallisesti. Vai onko erojen osasyynä nuorempien kovemmat odotukset tiedonkulun ja tiedon saatavuuden suhteen?

Tiedon saantiin liittyvien vastausten keskiarvot toiminimikkeittäin toivat esille, että johto koki saavansa eniten tietoa ja sihteerit vähiten. Suurin ero johdon ja sihteerien tiedon saannissa oli oman työyksikön yhteisten asioiden ja koko Organisaatiota koskevan tiedonsaannissa. Myös tiedonkulku oman esimiehen kanssa erosi johdon ja sihteerien välillä, johdon antaessa paremman arvion esimies-alaistiedonkulusta. Johto piti myös tiedonkulkua tasapuolisempana ja luotettavampana kuin sihteerit. Suunnittelijat ja muu henkilöstö arvioivat tiedonsaannin samansuuntaisesti, ja keskiarvot olivat johdon ja sihteerien antamien vastausten välissä.

Aiemmin esitetyistä profiilikuvioista voitiin nähdä, että taustamuuttujasta riippumatta alhaisimmat keskiarvot tulivat väittämässä tiedonsaanti muilta organisaation sisäisiltä yhteistyökumppaneilta, tietojen saanti riittävän ajoissa ja tiedonkulun tasapuolisuus. Saatua tietoa ei myöskään pidetä kovin luotettavana. Yhteisön toiminnan sujuvuuden kannalta on erityisen huolestuttavaa, jos tietoja omien ja yhteisten tehtävien hoitoon ei saada riittävän ajoissa. Tällöin voi moni tehtävä jäädä joko hoitamatta tai viivästytyään se vaikuttaa monen muun asian hoidossa ja tiedonkulussa. Henkilöstön ollessa epävarma tiedon luotettavuudesta tai tasapuolisuudesta, se ei voi olla heijastumatta yhteisön ilmapiiriin ja mahdolliseen avoimuus pyrkimykseen. Työn tekemisen kannalta luottamus ja tasapuolisuus ovat ensimmäisiä edellytyksiä toimia itselleen ja yhteisölleen mielekkäällä tavalla. Jos peruspohja työssä

tuntuu epävakaalta, se tuskin edistää motivaatiota ja työsuorituksen tasoa, puhumattakaan henkilösuhteista.

Toinen tutkimuskysymys oli

*2) Miten tiedonkulun koetaan toimivan organisaatiossa tutkimuksen tekohetkellä?*

Tiedonkulku toimi vastaajien mielestä kyselyn tekohetkellä pääasiassa heikosti. Se ei saanut montaa positiivista kannanottoa, mutta henkilökohtaisten suhteiden myötä tiedonkulku koettiin useammassakin sanallisessa kommentissa myönteiseksi. Positiivista oli todeta myös väittämien perusteella, että tiedonkulku oman esimiehen ja työtovereiden kanssa toimii kuitenkin hyvin.

Tiedonkulun heikkoa toimivuutta kuvaavat kriittiset kommentit avovastauksissa. Koko organisaation rakenne koetaan hajanaiseksi ja tiedonkulkua halutaan parannettavan. Tiedonkulun yhtenä suurena ongelmana on, ettei sitä koeta tasapuoliseksi, luotettavaksi eikä ajallisesti aina oikein toteutetuksi.

Kolmas tutkimuskysymys oli

*3) Mitä tiedonkulun keinoja tai välineitä käytetään nyt ja mitä haluttaisiin käytettävän tästä eteenpäin?*

Tiedonkulun keinoista tai välineistä tärkeimmäksi nousi selkeästi sähköposti sekä *itse käytettynä välineenä* että *miten saa tietoa* muilta. Sähköposti ja sähköiset järjestelmät tulivat vahvasti esille myös avovastauksissa. Sähköisiä järjestelmiä ei pidetty täysin toimivina vaikka niistä annettiin positiivistakin palautetta. Sähköinen tiedonkulku sai kritiikkiä varsinkin liiallisesta sähköpostien määrästä.

Henkilökohtaisten tapaamisten tärkeys oli ilmeinen ja henkilökohtainen keskustelu muun muassa sai hyvää palautetta. Kasvokkain keskustelut niin esimiesten kuin työtovereiden kanssa koettiin tärkeiksi. Tiimipalaverit, vapaamuotoiset kahvikeskustelut ja kokoukset kuuluvat myös oleellisesti tietojen vaihdantaan, joissa kohdataan kollegat konkreettisesti. Puhelin säilyy myös tärkeänä välineenä ja intranet tulee esille merkittävänä välineenä *tiedonsaannissa*.

Tuloksia kokonaisuutena pohtiessa jää moni asia askarruttamaan. Yksi huomio oli, että johdon ja sihteerien keskuudessa tiedonsaannin riittävydessä oli eroja. Mietintään jääkin, miksi sihteerit kokevat saavansa vähemmän tai huonommin tietoa. Johtuuko ero asemasta yhteisössä, vai siitä mitä kontakteja ja mihin yksiköihin henkilöillä on asemansa perusteella? Ovatko sihteerit passiivisempia itsenäisesti etsimään tarvitsemaansa tietoa vai arempia kyselemään tiedon perään? Vai eivätkö esimiestaso ja johto anna tietoa sihteeille spontaanisti: eivätkö he koe että sihteerien työtehtävät vaativat taustaa ja tietoa ehkä huomattavasti enemmän kuin heille jaetaan? Joka tapauksessa sihteerit ja johto työskentelevät osittain ainakin yhdessä, joten millaisia vaikutuksia erilaisella tiedon saannilla on työn tekoon.

Arvioitaessa tiedon saannin luotettavuutta on hyvin huolestuttavaa, että puolet vastanneista ei voi luottaa tiedon oikeellisuuteen. Jos tietoon ei voi luottaa, miten voi hoitaa tehtäviään. Varsinkin tietoperustaisessa työyhteisössä toiminnan lähtökohta on tieto ja sen jalostaminen.

Mutta tutkimuksen kohteeni on osa hierarkkista organisaatiota, joten on melkoinen haaste ja ristiriitakin, että siellä onnistuttaisiin toteuttamaan tietoperustaisen yhteisön viestintää.

## 7.2 Tulokset suhteessa tutkimuskirjallisuuteen

Työyhteisöviestinnän uusi agenda oli lähtökohtainen mallini tässä tutkimuksessa ja avovastausten pohjalta nousseet teemat linkittyvät sisällöllisesti kyseiseen Juholinin (2008, 64) malliin. Muutostilanteessa ja tutkimassani yhteisössä esiintyneet käsitteet ovat pro graduni tulosta, ja olen verrannut niitä uuden agendamallin asiakokonaisuuksiin. Tästä syntyi ajatus muutoksen kehästä, jolla uuden organisaatorakenteen käynnistäminen ja viestintä kiertävät kehää. Käsittelen tutkimukseni tuloksia suhteessa aiemmin esittämäni tutkimuskirjallisuuteen muutoksen kehän kautta. (Kuvio 15.)

Kehän tapahtumat eli asiakokonaisuudet muokkaantuvat vaikuttaen toinen toisiinsa. Kehää kierretään yhä uudestaan ja uudestaan pyrkien saavuttamaan sellainen tila, että henkilöstö ja koko yhteisö saavuttaisivat harmonian, jossa on selkeä toteuttaa yhteisön tavoitetta ja tehtäviä.



**KUVIO 15.** Muutoksen kehä työyhteisön viestinnässä – mallin pohjana Juholinin (2008, 64) työyhteisöviestinnän uusi agenda.

Muutos ei koskaan ole täysin valmis ja siksi kehän kiertäminen jatkuu ja suunta voi muuttua. Kuitenkin alun epäselvyyksien ratkettua ja kunkin roolin löydyttyä toiminta muutoksen kehällä hidastuu ja voidaan siirtyä selkeästi kehältä keskeemmälle, työyhteisöviestinnän uuden agendan mukaiseen toimintaan. Täysin harmonista olotilaa ei organisaatioiden jatkuvassa muutoksessa voida saavuttaa, mutta organisoitunut ja vastuunjaollisesti selkeytynyt uusikin yhteisö voisi keskittyä rauhassa ydintehtäviensä suorittamiseen.

Työyhteisöviestinnän uudessa agendassa esille tuleva isojen asioiden jakaminen on muutoksen kehällä vastuun jakoa ja organisoitumista. Ne ovat seikkoja, joissa organisaatioissa ja niiden muutoksissa on usein puutteita niin tämän kuin aiempienkin tutkimusten perusteella. Vuorovaikutus ja asiantuntijoiden kohtaaminen on välttämätöntä, ja se jatkuu osallistumisena ja vaikuttamisena yhteisössä (uuden agendan mallilla) toiminnan vakiinnuttua akuuteimmista muutoskierroksista. Foorumit, yhteisön ja yksilöiden tapaamiset erilaisilla kokoonpanoilla ovat toiminnan ytimenä ja niiden olemassa olo sekä vuorovaikutus ovat läsnä kaikessa työskentelyssä sekä muutoksen kehällä.

Tiedonkulun välineet muutoksen kehällä sisältävät muun muassa sähköisiä välineitä, joiden sisältämä runsas tietomäärä voi olla rasite työntekijälle. Vaikka oma tutkimukseni ei ollut kuormitustekijöitä mittaava, nousi sen tuloksista esiin muun muassa Kokon ja Vartiaisen (2006) tutkimuksen kanssa verrannollisia asioita tiedonkulkuun liittyen. Sähköisen viestinnän aiheuttamat kuormitustekijät hajautetussa tiimissä ovat myös esiintyneet tutkimuskohteeni Alfa tiedonkulussa. Sähköpostitulva hidastaa työskentelyä ja siihen saattaa hukkua oleellista tietoa. Sähköpostitse välitettävät tiedot olisi saatava selkeiksi ja ne pitäisi myös kohdentaa oikeille henkilöille.

Kasvokkain kommunikointi koettiin sekä tehokkaimpana että nopeimpana yhteistyömuotona niin hajautetussa tiimissä kuin muissakin tutkimuksissa ja sen merkitys oli tärkeä myös tutkimassani yhteisössä. Kasvokkaisviestintä korostuu merkittäväksi viestinnän keinoksi ja rikkaudessaan se tuo viestintään vuorovaikutteisuutta sekä yhteisöllisyyttä muita välineitä enemmän, vaikka sähköposti nousee esille tärkeimpänä tiedonsaannin ja jakamisen välineenä lähes kaikissa viestinnän välineiden käytön tutkimuksissa. Myös asi-

antuntija- ja tietoperustaisessa organisaatiossa oleva hiljainen tieto olisi saatavissa varmemmin yhteiseen käyttöön, jos kasvokkain kohtaamisia olisi tarpeeksi ja vallitsisi keskinäinen luottamus. Kasvokkain kohtaamisilla voidaan myös vahvistaa luottamuksen syntyä.

Vuorovaikutuksella on erittäin suuri merkitys muutoksen kehällä. Kaikkiaan lähikanavat ovat tärkeitä työyhteisössä: työtovereiden ja esimiesten kanssa keskustelu sekä erilaiset kokoontumiset ovat avainasemassa tiedon liikkumisessa ja ajatusten vaihdossa. Luontevalla ja säännöllisellä vuorovaikutuksella kasvatetaan luottavaisuutta yhteisön toimintaan ja viestintä- (sekä työ)tyytyväisyyteen.

Olisi mielenkiintoista selvittää, miettiikö esimiehet tai johto tai työntekijät viestiä lähettäessään, mikä väline olisi paras juuri tämän asian eteenpäin saattamiseen ja juuri tässä tilanteessa. Asian perille menon teho saattaisi oleellisesti kasvaa, jos ennen "Lähetä" -käskyn painamista harkitsisi vielä kerran välineen valintaa.

Ne työntekijät, jotka ovat fyysisesti lähellä toisiaan, voisivat piipahtaa kollegan huoneeseen kertomaan asiansa. Turhan usein tieto lähtee jopa seinän toiselle puolelle sähköisesti, kun asia olisi hoidettavissa kasvokkain yhdellä kertaa, ilman ehkä useankin sähköisen viestin vaihtoa.

Väärinkäsityksetkin syntyivät usein sähköisen kommunikaation myötä aiheuttaen sosiaalisia konflikteja (mm. Kokko ym. 2006). Olemassa olevan tiedon löytäminen ja hyödyntäminen on haaste. Tiedon keräämiselle ja jakamiselle tarvitaan työtilat esimerkiksi intranettiin. Ne tarjoaisivat samalla keinon tiedonkulkuun erilaisista (kirjoitus- ja esitys)tyyleistä pitävälle, ja se tekisi tiedon jakamisesta monipuolista.

Perehdytys on muutoksen kehällä yksi ensimmäisiä avainasioita aloitettaessa jotain uutta, oli se uusi sitten henkilöstön vaihtumisesta johtuvaa tai organisaation muutoksista syntyvää alkua uudelle toiminnalle. Toiminnan alkuvaiheen yhteistyön tärkeys korostui myös hajautettujen tiimien tutkimuksessa (Kokko ym. 2006). Tutkimassani yhteisössä, Alfassa, olisi tarvittu selkeä tieto kunkin roolista ja tehtävistä yksikköä luotaessa. Tämän olisin uskonut lisäävän myös luottamusta. Erilaisten toimintatapojen yhdistäminen on suuri haaste, ja siksi alussa olisi tutustuttava toisiinsa tarpeeksi hyvin, jotta syntyy luottamus ja päästään työn alkuun enemmän yhteisessä ymmärryksessä.

Perehdytys ja tiedonsaanti olivat puutteellisia tutkimuskohteessani ja myös muissa tutkimuksissa on ilmennyt ongelmia tiedonjaossa. Asiantuntijoiden tietämyksen ja osaamisen jakaminen oli vaikeaa, työntekijöiden hiljaiseen tietoon pääsisi käsiksi läheisessä yhteistyössä.

Asiantuntijuus moniammatillisessa organisaatiossa edellyttää työntekijöiltä laaja-alaista ymmärrystä ja tietomäärää, jotta asioiden hoito ja kehittäminen olisi joustavaa. Uudet työtoverit muutoksen kautta syntyneessä yksikössä tuovat huomattavan lisän ja haasteen työskentelyyn, mutta samalla mahdollisuuden tietojen jakamiseen ja keskusteluun uusienkin käytänteiden luomiseksi. Kokko (2006) toi esille, että johtajalta saatava tuki oli tärkeää varsinkin kokemattomimmille työntekijöille. Vastaava esimiesten viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys esiintyi myös tutkimuksessani.



Tiedonsaantiin muutoksen kehällä sisältyy myös tiedon saaminen oikea-aikaisesti. Tämä on yksi ongelmallinen viestinnän seikka niin tutkimassani yksikössä kuin kirjallisuudenkin perusteella. Muutoksen viestinnässä muina kriittisinä tekijöinä esiintyivät muun muassa tiedon saaminen luotettavasti ja uskottavasti sekä muutostilanteessa organisoitumisen ja vastuuden epäselvyydet. Nämä myös saivat tutkimuksessani heikoimmat arviot yhteisön tiedonkulkuun liittyen ja on huolestuttavaa, jollei työyhteisössä voi luottaa saamaansa tietoon ja jos eri lähteiden kautta saatu tieto on ristiriitaista.

Muutoksen kehällä luottavaisuus tai epätietoisuus yhdistyy työyhteisön tunnelmaan, jota luodaan alusta alkaen. Tavoitteena olisi, että tunnelma uudessa yksikössä olisi mahdollisimman hyvä ja avoimuus sekä hyväksyvä ilmapiiri tekisi kaikkien työskentelystä mielekkäämpää. Siksi muutoksen aikana kehän toiminnot pitäisi saada toteutettua joustavasti ja yhteisön toiminnan kannalta tehokkaasti sekä yhteisyyden tunnetta ja luottamusta kasvattaen. Jos tiedonsaanti ja -kulku ovat heikkoja, eikä vastuista ole selkeää linjausta, kärsivät niin vuorovaikutus kuin maine ja luottamuksen syntyminen. Vallalle pääsee epätietoisuus, joka helposti kasvaa epäluottamukseksi. Syntyneen epäluottamuksen poistaminen on todennäköisesti erittäin vaikeaa – panostamalla sitä vastoin alusta asti tietoisesti henkilöstön perehdyttämiseen ja vuorovaikutteiseen tiedon vaihtoon sekä vastualueiden määrittämiseen voi muutoksen kehä pyöriä hyvässä hengessä. Lopputuloksena päästään toteuttamaan yhteisön toimintaa työyhteisöviestinnän uuden agendan hengessä.

Työelämän uusi sopimus, väliaikaisuus ja sitoutumattomuus saattaa nousta työntekijöiden puolelta vahvasti esille, jos organisoitumisen ynnä muiden epäselvyyksien myötä työpäiviä hallitsee epätietoisuus. Se voi kasvaa luottamuksen puutteeksi ja organisaation maine yksilön silmissä heikkenee. Ha-

lu sitoutua sekä tehtäviinsä että organisaatioon vähenee ja edessä voi olla jopa irtisanoutuminen.

Työelämän uuden sopimuksen henki määräaikaesine tehtävineen ja projekteineen ei pitäisi olla työyhteisön toimintaa heikentävä, mutta toiminnan onnistumiseen tarvitaan selkeät lähtökohdat. Jos työnantaja ei ota vastuuta huolehtia työnteon perusasioista, ei kokonaisuus voi toimia. Napakkuus tehtävien jaossa organisoiduttaessa ja toiminnan selkeys ovat välttämättömiä kaikille työyhteisön jäsenille, jotta voi hoitaa oman osuutensa organisaation tavoitteista.

### **7.3 Käytännön kehittämisehdotukset**

Vastaajien antamia kehittämisajatuksia esiintyi jo tiedonsaanninkin tuloksissa. Organisoitumisen epäkohdat ja henkilöstön tietämättömyys tai perehdyttämisen puute näkyvät vahvasti kehittämistä koskevissa kommentteissa.

Yhteiset tapaamiset ja verkostojen luomiset olisivat akuutisti tarpeellisia kehittämiskohteita. Intranetin käyttöä ehdotettiin hyödynnettäväksi perustamalla sinne oma "Alfakanava". Tiedotus voitaisiin siirtää intranettiin, mutta samalla olisi varmistettava, että henkilöstö myös lukisi kanavaa säännöllisesti.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ensimmäinen kehittämistä vaativa asia organisaatiossa olisi vastuiden selvittäminen. Vastuunjako on tehtävä asianomaisten henkilöiden tai yksiköiden kanssa yhdessä, jotta vastuunjaosta voitaisiin olla yksimielisiä sekä tietoisia. Kun vastuuhenkilöt ja samalla tarvittavat yhteyshenkilöt on sovittu, on tämä tieto saatava kaikkien sitä tar-

vitsevien tietoisuuteen. Myös muut Organisaation jäsenet tarvitsevat tiedon Alfaan toimintaan liittyvistä vastuuhenkilöistä, joten tieto on oltava helposti saatavilla esimerkiksi intranetissä, Alfaan oman sivuston yhteydessä. Tämä on toinen kehittämiskohde: sivusto olisi luotava.

Kun vastuunjaon myötä on tietoisuus siitä, kuka toimii minkäkin konkreettisen asian parissa, on mahdollisuus alkaa koordinoida toimintaa yhdessä ja luoda toimivia yhteistyöryhmiä tai tiimejä yksilötyöskentelyn tueksi.

Uuden yksikön toiminnan käynnistäminen ja vastuiden sopiminen on työlästä, ainakin jos toimintatavoista ei ole yhdessä keskusteltu ja päätetty ajoissa. Tarpeeksi ajoissa olisi, että uuden yksikön toiminnan alkaessa jokainen tietäisi vähintään esimiehensä ja tärkeimmät yhteistyökumppaninsa. Muutoksia vastuissa ja käytännön organisoinneissa tulee varmasti vielä organisaation toiminnan edetessä ja asioidenkin löydettyä paikkansa, mutta tehtäviin pitäisi päästä täydellä teholla käsiksi alusta alkaen.

Suuressa organisaatiossa on aina erilaisia ja eri tavoin toimivia yksiköitä, ja henkilökohtaiset näkemykset ja kokemuksetkin voivat poiketa huomattavasti toisistaan. Tiedonkulun kehittyminen myönteiseen suuntaan on varmasti kaikkien toive – ja jollekulle se toive on jo toteutunut.

*Mielestäni tiedonkulku on kehittynyt [Organisaation] historian aikana - - myönteiseen, 'asiat ja tehtävä' -neutraaliviestinnän suuntaan. Tiedonvaihto toimii, on monipuolista ja silti ytimekästä ja hyvin työaikaan rytmittyvää. [27]*

Kehittämisehdotuksia uudelle yksikölle organisaation muutoksessa:

- vastuiden jako ja organisoitumisen saattaminen loppuun
- tiedonjako vastuualueista ja -henkilöistä koko organisaation henkilöstölle
- henkilöstön perehdyttäminen
- yhteisten tapaamisten, kokousten tai tiimipalavereiden periaatteiden sopiminen: mihin yhteisön jäsenet kuuluvat ja mihin heidän tulisi osallistua
- avoimen keskustelun tila (aula tai aukio vapaaseen ja spontaaniin kohtaamiseen)
- intranettiin oma sivusto yksikölle
- selkeät kansiot intranetissä jokaiselle asiakokonaisuudelle sekä tarvittaessa eri tiimeille tai työryhmille
- ajankohtaiset tiedotteet omaan kansioon
- yksikön henkilöstöstä tiedot yhteen kansioon
- tietojen jatkuva päivitys ja siitä vastaavien henkilöiden sopiminen

## 7.4 Tutkimuksen arviointia

Organisaation jatkuvien muutosten ja työntekijöiden kuormittuneisuuden vuoksi oli haastavaa toteuttaa kysely: ei ollut varmaa, onko henkilöstöllä motivaatiota varata aikaansa edes e-lomakelinkin aukaisemiseen saati vastaamiseen. Pahimpana uhka tutkijana pidin, etteivät henkilöt koe kyselyä lainkaan heitä koskettavana ja siksi jättävät vastaamatta.

Sähköinen kyselylomake asetti omia rajoitteitaan, joita vastaajat myös kritisoivat. Sähköisen lomakkeen valmiiksi luotuihin teknisiin ratkaisuihin en kuitenkaan voinut tutkijana vaikuttaa. Hankalin rajoite oli, ettei vastaaja voinut korjata valmiiksi strukturoitujen kysymysten vastauksia muuten kuin tyhjentämällä lomake ja vastaamalla kaikkiin kysymyksiin uudestaan.

Kaikki kysymykset tai vastausvaihtoehdot eivät olleet tarpeeksi selkeitä ja kritiikkiä sai myös kysymysten sisällöllinen päällekkäisyys. Tämä on ainakin joidenkin vastaajien osalta voinut vaikuttaa lopulliseksi jääneen vastauksen sisältöön ja totuudenmukaisuuteen. Jos kysymys on ymmärretty aluksi väärin, eikä sitä ole päässyt korjaamaan tekniikan vuoksi (tyhjentämättä lomaketta kokonaan), on vastaaja voinut siirtyä silti kyselyssä eteenpäin korjaamatta 'virheellistä' vastaustaan.

Tiedonkulun keinojen ja -välineiden tärkeyttä mittaavat kaksi kysymystä (kysymykset 1. ja 2., liite 1) olivat joillekin vastaajille hankalia ymmärtää. Tämä tuli esille vastausvalinnoissa, joita oli joissakin vastauksissa enemmän kuin kysymyksen ohjeistuksessa pyydettiin valitsemaan. Tutkijana harkitsin, miten tämä tulisi huomioida tuloksien käsittelyssä ja päädyin analysoimaan kaikkien vastaajien antamat vastaukset.

Tuloksissa on siis huomioitu nekin vastaukset, joissa valintoja tärkeyssijoille yhdestä kolmeen oli enemmän kuin ohjeistuksena oli annettu (eli pyydettiin valitsemaan kolme välinettä tai keinoa). Perusteluna ratkaisulleni on se, että vastaukset tiedonkulun välineiden tärkeydestä jokainen vastaaja on antanut oman näkemyksensä mukaan. Tämä ratkaisu selittää myös kaikkien valittujen välineiden lukumääräisen eron näissä kahdessa kysymyksessä.

Kysymyksen neljä yhdeksän tiedonkulkua tarkastelevaa väittämää olivat samansuuntaisia, niissä esitettiin väittämät positiivisina (esimerkiksi "*-- saan riittävästi tietoa --*"). Tutkimustulokset saattaisivat olla erilaiset, jos mukana olisi ollut myös kielteisiä väittämiä. Niiden sisällyttäminen kyselyyn olisi lisännyt luotettavuutta.

Lomakkeen kysymyksistä tuli tarkoituksenmukaisia esitestausten ja muokkausten jälkeen. Tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin ilmennyt joitakin puutteita liittyen muun muassa saatavien tietojen tilastolliseen käsiteltävyyteen.

Kyselytutkimusta ei aina pidetä kovin luotettavana, koska vastaajat eivät välttämättä halua paljastaa todellista kantaansa kysyttävästä asiasta (Clampitt 2009, 55). Tutkijana en usko tämän olleen vaarana toteuttamassani kyselyssä, mutta väärinymmärrykset kysymysten asetteluissa voivat vaikuttaa tuloksissa.

Olen pyrkinyt mittauksissa luotettavuuteen minimoimalla käsittely- ja mitausvirheitä. Aineiston käsittelyn ja datan siirron olen tehnyt itse mahdollisimman tarkasti. Otanta- ja peittovirhe oli tavoitteena poistaa tässä tutkimuksessa, koska otos pyrki kattamaan kaikki kohderyhmän jäsenet. Mutta koska tutkimastani joukosta ei ollut selkeää luetteloä, syntyi peittovirheen

mahdollisuus (Heikkilä 2008, 186). Kyselyyn sain vastauksia henkilöiltä, jotka eivät kokeneet kuuluvansa kohderyhmään ja joku taho on voinut jäädä pois, koska tutkijana en ole tiennyt sen yhteyttä tutkittavaan yksikköön.

Jos tutkimusaineisto olisi ollut suurempi, olisi ollut mielenkiintoista selvittää yksityiskohtaisemmin taustamuuttujittain mahdollisia eroja tiedonkulkuun liittyen. Erityisesti vastaajien ikä sekä virka- ja toiminimike taustamuuttujana herättivät kiinnostustani tarkempaan tarkasteluun. Tämä voisikin olla yksi jatkotutkimuksen aihe koko organisaatiota ajatellen, jolloin aineisto saatettaisiin saada suuremmaksi. Johdon ja esimiesten näkemykset tiedon saatavuudesta ja viestinnän välineistä verrattuna muun henkilöstön käsityksiin olisi aiheellista tutkia tarkemmin ja selvittää myös, mistä mahdolliset erot johtuvat. Jos eroja olisi selkeästi löydettävissä, tulisi niiden perusteella ryhtyä kehittaviin toimenpiteisiin. Organisaatiossa pitäisi siis löytää keinot siihen, että jokainen kokisi tiedonkulun riittäväksi, tai pikemminkin niin hyväksi ettei koe oman työnsä kärsivän tiedonkulun ongelmien takia. Silloin päästäisiin myös yhteisiin tavoitteisiin, jotka ovat organisaation toiminnan ja olemassaolon kannalta välttämättömiä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi jää usein tutkimusprosessin kuvauksen varaan: löytyykö siitä selkeä kokonaisuus suhteessa tutkimusongelmiin, aineiston keruuseen ja tulkintaprosessin kulkuun sekä tutkijan tekemään aineiston tulkintaan. Olen kuvannut avovastauksien käsittelyn ja niistä syntyneiden teemojen kokoamisen mahdollisimman tarkasti. Laadullisen aineiston analysoinnissa voisi käyttää myös rinnakkaisluokittelijaa varmistamaan päätyisikö hän samoihin teemoihin ja tekstin kategorisointiin alkuperäisen tutkijan kanssa (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 130–

131). Tässä työssä ei ole käytetty rinnakkaisluokittelijaa, mutta katson aineiston käsittelyn olevan luotettavaa ja loogista.

Esiin nousseet teemat ovat myös rinnastettavissa määrällisen aineiston perusteella ilmenneisiin seikkoihin ja tuloksiin (emt.). Laadullinen aineisto tukee ja täydentää määrällistä analyysiä tässä tutkimuksessa.

Pohtiessani tutkimusta laadullisen ja määrällisen menetelmän kannalta, varsinkin jos toinen menetelmistä olisi jätetty tässä työssä käyttämättä, olisivat käsitykset ja tulokset tiedon kulusta sekä saatavuudesta jääneet vaatimattomimmiksi. Määrälliset tulokset valmiiksi strukturoiduista kysymyksistä antoivat hyvän perustan viestinnän toimivuudesta sekä välineiden ja keinojen tärkeydestä. Vapaasti kirjoitetut vastaajien käsitykset hyvistä ja kehittämistä kaipaavista seikoista, yhteisön muutoksen ja tiedon liikkuvuuden arvioinneissa, ovat valottaneet oleellisesti numeerisia tietoja.

Osallistava toimintatutkimus metodina ja vaihtoehtona tälle tutkimukselle olisi ollut haastava sekä mielenkiintoinen kyseisen yksikön muutoksen ja tietojen vaihdannan seurannassa. Harkittuani sen käyttöä totesin kuitenkin kyselyn sopivan alkuperäiseen ajatukseen ja tutkimuksen toteuttamiseen paremmin.



## 7.5 Jatkotutkimusaiheita

Kohdeorganisaatio elää vahvassa muutoskierteessä kuten moni muukin organisaatio ja yhteisö nykypäivänä. Muutos ja uudet yhteenliittymät tuovat myös viestinnällisesti uusia haasteita. Haasteista selviäminen kunnialla olisi kaikkien etu. Tutkimalla sekä selvittämällä ja ympäristöä havainnoimalla voidaan toimintaa kehittää ja muokata tarvittavaan suuntaan.

Viestinnän tutkimuskohteita kohdeorganisaatiossa olisi monelle tutkijalle ja työyhteisön viestinnän tutkimusta voisi laajentaa eri kohderyhmiin Organisaation sisällä. Yhteisössä on monia verkostoja ja tietoa sitäkin enemmän hallittavaksi, jaettavaksi ja sisäistettäväksi, joten tiedon välittyminen eri verkostoissa olisi yksi haastava tutkimusaihe.

Organisaation muutosta oli mahdollisuus pohtia ja kritisoida vapaasti sisäisellä intran keskustelupalstalla. Yksi hyvin mielenkiintoinen tutkimusaihe olisikin palstojen viestien ja keskustelun etenemisen analysointi.

Tutkimani yksikön viestinnän toimivuus sille kuuluvien ydinasioiden osalta olisi mielenkiintoista tarkastella uudestaan, onko Organisaation jäsenillä selkeä väylä löytää tietoa ja vastuuhenkilöitä Alfa-alueelta, ovatko roolit ja työnjaot selkiintyneet?

## KIRJALLISUUS

Antos, G. & Ventola, E. 2010. Handbook of interpersonal communication. Kempten, Saksa: AZ Druck und Datentechnik GmbH.

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

Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY.

Balnaves, M. & Caputi, P. 2001. Introduction to Quantitative Research Methods. An investigative approach. Trowbridge, Wiltshire: The Cromwell Press Ltd.

Blom, R., Melin, H. ja Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. J. 2004. Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18 (4), 507-532. Haettu 2.4.2011.

Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn Jr., T. E. & Ganesh, S. 2004. Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections. Practices. Prospect Heights, Ill: Waveland Press.

Choo, C. W. 2006. The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. 2. painos. New York: Oxford University Press.

Clampitt, P. G. 2009. The questionnaire approach. Teoksessa Hargie, O. & Tourish, D. (toim.) *Auditing Organizational Communication. A handbook of research, theory and practice*, second edition. Padstow, Cornwall: TJ International Ltd, 55–77.

Craig, R. T. & Muller, H. L. (toim.) 2007. *Theorizing communication: Readings across traditions*. Los Angeles: SAGE Publications.

Eisenberg, E. M. & Goodall Jr., H. L. & Trethewey, A. 2007. *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. 5. painos. Boston: Bedford/St. Martin's.

Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. *Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Hambley, L. A., O'Neill T. A. & Kline, T. J. B. 2007. Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007) 1–20. Haettu 10.4.2011.

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum.

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

Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (toim.) 2001. The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks (Calif.): Sage, cop.

Joensuu, S. 2001. Viestintävajeet ja niihin liittyvät arvot postmodernissa organisaatiossa. Pro gradu -työ: Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-2001858038>. Haettu 10.1.2011.

Joensuu, S. 2004. Työelämän uusi sopimus suomalaisissa IT-alan organisaatioissa. Licensiaatintyö: Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-2004943500>. Haettu 10.1.2011.

Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Jyväskylä Studies in Humanities, 58, Jyväskylän yliopisto.

Juholin, E. 1999a. Sisäinen viestintä. Helsinki: Infor.

Juholin, E. 1999b. Paradise lost or regained?: the meanings and perceptions of organisational communication of 1990s in Finnish work organizations. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja, 18. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. (toim.) 2006. Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti I. Helian julkaisusarja A:28, 2006.

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010. Raportti II. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. HAAGA-HELIA:n julkaisusarja. Kehittämöraportteja 1/2007.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Karvonen, E. 2000. Elämmekö tieto- vai informaatioyhteiskunnassa? Teoksessa Vuorensyrjä, M. ja Savolainen, R. (toim.) Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus. 81–108.

Kasvi, J. J. J., Vartiainen, M. & Pulkkinen, A. 2000. Tieto työn tukena. Teoksessa Kasvi, J. J. J. & Vartiainen, M. (toim.) Organisaation muisti: tieto työn tukena. Helsinki, Edita, 22–48.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 70–85.

Kokko, N. & Vartiainen, M. 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Raportti 2006/2.

Koski, H. 2003. Johtajan työssä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu -työ, Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä.

Lehtonen, J. 1998. Yhteisöviestinnän johdantokurssin lukemistoa, käsikirjoitus. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.

[http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen\\_viestinta.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen_viestinta.html). Haettu 4.4.2011.

Maula, H. 2004. Selkeää ja yksinkertaista. Johtaminen ja strateginen viestintä tuotanto-organisaatiossa. Lisensiaatintyö. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä.

Menetelmäpolkuja humanisteille. 2009. Jyväskylän yliopisto.

<https://webapps.jyu.fi/koppa/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/>. Haettu 31.3.2011.

Miller, K. 2003. Organizational Communication. Belmont: Wadsworth.

Moilanen, P. & Rähkä, P. 2007. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva: WS Bookwell Oy, 46–69.

Nardi, P. M. 2006. Doing Survey Research. A Guide to Quantitative Methods. Boston: Pearson Education.

Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. ja Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY.

Nylander, M. 2006. Informal communication conversations as a form of organizational communication. Teoksessa European Productivity Conference (EPC 2006). Helsinki: Yrittäjäröyvi Oy, 145–149.

Pyöriä, P., Melin, H. & Blom, R. 2005. Knowledge workers in the information society. Evidence from Finland. Tampere: Tampere University Press.

Pyöriä, P. 2007. Tietotyön tutkimus – kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 44–52.

Rico, R., Alcover, C.-M., Sánchez-Manzanares M. & Gil, F. 2009. The joint relationships of communication behaviors and task interdependence on trust building and change in virtual project teams. *Social Science Information* 2009, 48: 229–255. Haettu 2.4.2011.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html). Haettu 1.4.2011.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html). Haettu 1.4.2011.

Savolainen, R. 2000. Internet tietoyhteiskunnan mediamaisemassa. Teoksessa Vuorensyrjä, M. ja Savolainen, R. (toim.) Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus, 197–246.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. *Jyväskylä Studies in Humanities*, 79, Jyväskylän yliopisto.

Spratt, C., Walker, R. & Robinson, B. 2004. Mixed Research Methods. The PREST training resources. Commonwealth of Learning. Saatavilla www-muodossa: <http://www.col.org/SiteCollectionDocuments/A5.pdf>. Haettu 31.3.2011.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tilastokeskus 2009 ja 2010. <http://www.tilastokeskus.fi/>. Haettu 19.1.2011.



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

Valli, R. 2007. Vastaaja asettaa tulkinnalle haasteita. Teoksessa Aaltola, J. & Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 198–212.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Åberg, L. 1996. Viestintä - tuloksen tekijä. 7. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 1997. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. 3.painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000a. Viestintä - tuloksen tekijä. 8. Painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000b. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Åberg, Leif. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

*(Huomio lukijalle! Lomakkeelta on peitetty tai muutettu organisaatioon viittaavat nimet tai muut tiedot. Poistetut tiedot on merkitty katkoviivalla (- -) ja muutetut tiedot ovat hakasulkeissa [ ].)*

## **Työyhteisön tiedonkulun kehittäminen ja tehostaminen**

### **Hyvä vastaanottaja!**

Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa tiedonkulun nykytilanne ja kehittämistarpeet työyhteisössäsi lähinnä -- koulutukseen liittyen.

Näkemyksesi ovat tärkeitä, sillä sisäisen tiedonkulun kehittäminen uudessa organisaatorakenteessa parantaa meidän jokaisen arkipäivän toimintojen sujuvuutta.

**Kyselyn kohderyhmänä** ovat aikuiskoulutuksen ja työelämäpalvelujen kanssa työskentelevät. Kohderyhmään on otettu niin [Alfan] sisällä toimivat kuin [Organisaation] eri asiantuntijat ja työntekijät, jotka osallistuvat --koulutukseen tai sen suunnitteluun suoraan tai välillisesti työyhteisönsä toiminnan kautta.

**Tiedonkululla** tässä kyselyssä tarkoitetaan tietojen välittymistä ja vaihtoa, keskusteluja ja kaikkea työasioita koskevaa viestintää [Organisaation] sisäisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Tiedonkulku on molemminpuolista ja verkostomaista yhteydenpitoa erilaisin keinoin, jotta työ sujuisi ja yhteiset tavoitteet saavutettaisiin. [Organisaation] sisäiset yhteistyökumppanit ovat tässä henkilöitä, joiden kanssa kommunikoi lähinnä --koulutukseen (tai muissa omaan työhösi) liittyvissä asioissa.

**Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä yksittäinen vastaus tai työpaikka tule näkyviin tuloksissa.**

**Kiitos avustasi!**

**\* Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.**

**Jos haluat korjata vastauksiasi, voit käydä lomakkeen lopussa valitsemassa 'Tyhjennä lomake' ja aloittaa uudelleen alusta.**

## Taustatiedot

Valitse itsellesi parhaiten sopiva vaihtoehto.

Nainen Mies

1. Sukupuoli

18-29 vuotta 30-39 vuotta 40-49 vuotta 50-59 vuotta 60-68 vuotta

2. Minkä ikäinen olet?

Kyllä En

3. Oletko esimiesasemassa?

4. Virka- tai  
toiminimike

--Valitse tästä--

**Jos valitsit  
vaihtoehdon 'muu',  
ole hyvä ja tarkenna**

Kyllä En

5. Oletko mukana opetustyössä?

## 6. Kauanko olet työskennellyt Organisaatiossa?

vuotta kuukautta

Nykyisessä tehtävässäni

Työsuhteeni kesto kaikkiaan Organisaatiossa

## Kysymykset

1. Mitä tiedonkulun keinoa käytät ja pidät itsellesi tärkeimpänä Organisaation sisäisten yhteistyökumppaneiden kesken?

(Lue vaihtoehdot huolella ja valitse niistä kolme tärkeintä. HUOM! Et voi korjata valintojasi jälkikäteen.)


	Tärkein	Toiseksi tärkein	Kolmanneksi tärkein	
a) intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
b) sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

- |  |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| c) puhelin   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| d) kokous  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| e) tiimipalaveri                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| f) keskustelu kasvokkain esimiehen kanssa          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| g) keskustelu kasvokkain työtoverin kanssa         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| h) käytäväkeskustelut                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| i) kahvikeskustelut tai vapaamuotoiset keskustelut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| j) kirje / sisäposti                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| k) muistiot tai pöytäkirjat                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| l) faksi   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| m) muu   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Jos valitsit kohdan  
muu, kerro tässä mitä  
keinoa käytät

## 2. Miten/millä keinoin saat itsellesi tietoa omaan työhösi liittyvissä asioissa Organisaation sisäisiltä yhteistyökumppaneilta?

(Lue vaihtoehdot huolella ja valitse niistä kolme tärkeintä, HUOM! Et voi korjata valintojasi jälkikäteen.)

- |  | <b>Tärkein</b>        | <b>Toiseksi tärkein</b> | <b>Kolmanneksi tärkein</b> |  |
|--|-----------------------|-------------------------|----------------------------|---|
| a) intranet  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>      |   |
| b) sähköposti                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>      |   |
| c) puhelin   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>      |   |
| d) kokous  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>      |   |
| e) tiimipalaveri                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>      |   |
| f) keskustelu kasvokkain esimiehen kanssa          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>      |   |
| g) keskustelu kasvokkain työtoverin kanssa         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>      |   |
| h) käytäväkeskustelut                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>      |   |
| i) kahvikeskustelut tai vapaamuotoiset keskustelut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>      |   |
| j) kirje / sisäposti                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/>      |   |

- k) muistiot tai pöytäkirjat
- l) faksi
- m) muu

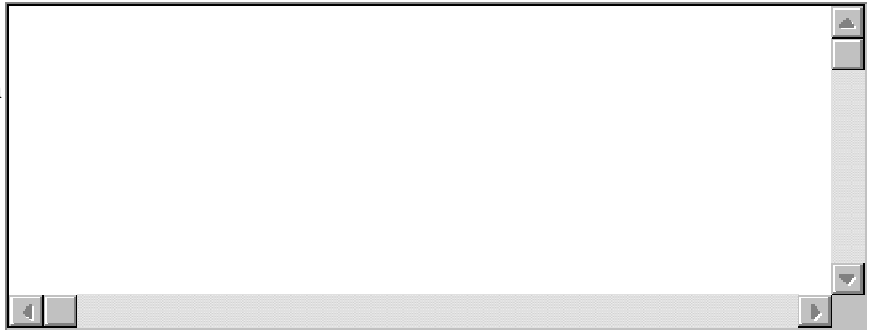
Jos valitsit kohdan  
muu, kerro tässä mitä  
keinoa käytät

**3. Kerro omin  
sanoin, mistä  
lähteistä tai millä  
keinoin haluaisit  
saada työsi  
kannalta tietoa.**

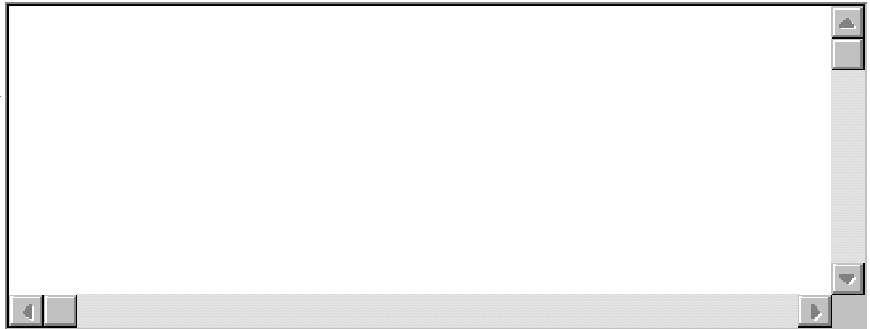
**4. Seuraavilla väittämillä halutaan selvittää, miten tiedonkulku mielestäsi toimii  
t ä l l ä h e t k e l l ä Organisaation [Alfan alaisuuteen kuuluvan] koulutuksen ja  
koulutus[alojen] ja/tai [eri] yhteisöjen sekä muiden mahdollisten yksiköiden välillä.**

	Täysin eri mieltä	Lähes eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan riittävästi työtehtäviini liittyvää tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa työyksikköni yhteisistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi koko Organisaatiota koskevaa tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku esimieheni kanssa toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku työtovereiden kanssa toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa muilta Organisaation sisäisiltä yhteistyökumppaneiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvitsemani tiedot riittävän ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani tieto on luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon tiedonkulun olevan tasapuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

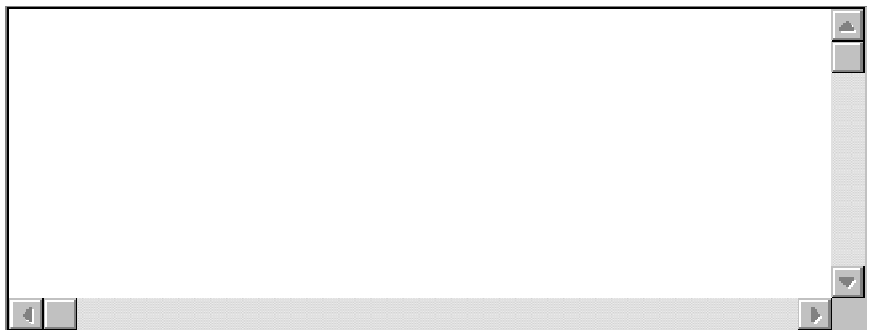
**5a. Mikä on hyvää  
Alfaan linkittyvässä  
tiedonkulussa omien  
työtehtäviesi  
kannalta?**



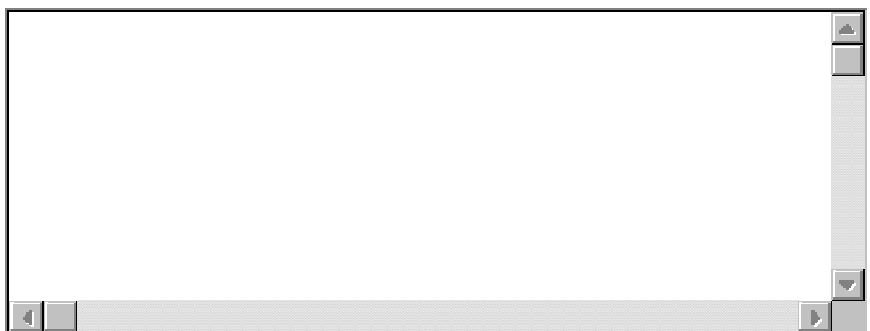
**5b. Mitä asioita  
Alfaan linkittyvässä  
tiedonkulussa pitäisi  
parantaa?**



**6. Mille sisäisille  
yhteistyötahoillesi  
antaisit ruusuja  
ja/tai risuja  
tiedonkulkuun  
liittyen?**



**7. Mitä muuta  
haluaisit kertoa tai  
kommentoida  
tiedonkulusta tai  
tästä kyselystä?  
(Sana on vapaa.)**



Tietojen lähetyks

Tyhjennä

**Kiitos vastauksista!**

## LIITE 2

*Sähköpostiviesti johdantona kyselylomakkeelle*

**aihe: Kysely työyhteisön tiedonkulusta**

Hyvä vastaanottaja!

Oheisen kyselyn tavoitteena on kartoittaa --koulutukseen liittyvää tiedonkulkua omassa työyhteisössäsi.

Linkki kyselyyn:

<https://elomake. --- /lomake.html>

Vastaamalla kyselyyn voit antaa arvokasta palautetta siitä, miten tieto kulkee. Voit myös antaa uusia ehdotuksia, jotta saisimme kaikki tarvitsemamme tiedon.

Kiitos osallistumisesta kyselyyn!

Ystävällisin terveisin  
Sirpa Hämäläinen

LIITE 3

**TAULUKKO 1.** (Kysymys 1.) Vastaajien tiedonkulun keinojen tärkeys: Mitä tiedonkulun keinoa **käytät ja pidät itselle tärkeimpänä?**

Tiedonkulun keino tai väline	1. tärkein	2. tärkein	3. tärkein	Yhteensä tiedonkulun keinoon/välineen valintojen-määrä
Intranet	1	9	12	22
Sähköposti	<b>34</b>	8	5	<b>47</b>
Puhelin	5	<b>14</b>	9	<b>28</b>
Kokous	6	8	<b>12</b>	<b>26</b>
Tiimipalaveri	7	7	8	22
Keskustelu kasvokkain esimiehen kanssa	8	4	4	16
Keskustelu kasvokkain työtoverin kanssa	<b>13</b>	6	5	24
Käytäväkeskustelut	0	6	3	9
Kahvikeskustelut tai vapaamuotoiset keskustelut	1	6	8	15
Kirje/sisäposti	1	7	2	10
Muistiot tai pöytäkirjat	4	3	4	11
Faksi	0	2	6	8
Muu	1	0	3	4



**TAULUKKO 2.** (Kysymys 2.) Vastaajien tiedonkulun keinojen tärkeys: Miten/millä keinoin **saat itsellesi tietoa** omaan työhösi liittyvissä asioissa?

Tiedonkulun keino tai väline	1. tärkein	2. tärkein	3. tärkein	Yhteensä tiedonkulun keinon/välineen valintojen määrä
Intranet	3	10	11	24
Sähköposti	40	4	4	48
Puhelin	5	10	3	18
Kokous	4	10	8	22
Tiimipalaveri	5	7	8	20
Keskustelu kasvokkain esimiehen kanssa	9	7	3	19
Keskustelu kasvokkain työtoverin kanssa	10	6	8	24
Käytäväkeskustelut	1	8	5	14
Kahvikeskustelut tai vapaamuotoiset keskustelut	1	4	8	13
Kirje/sisäposti	0	5	5	10
Muistiot tai pöytäkirjat	2	7	4	13
Faksi	0	1	6	7
Muu	0	1	3	4

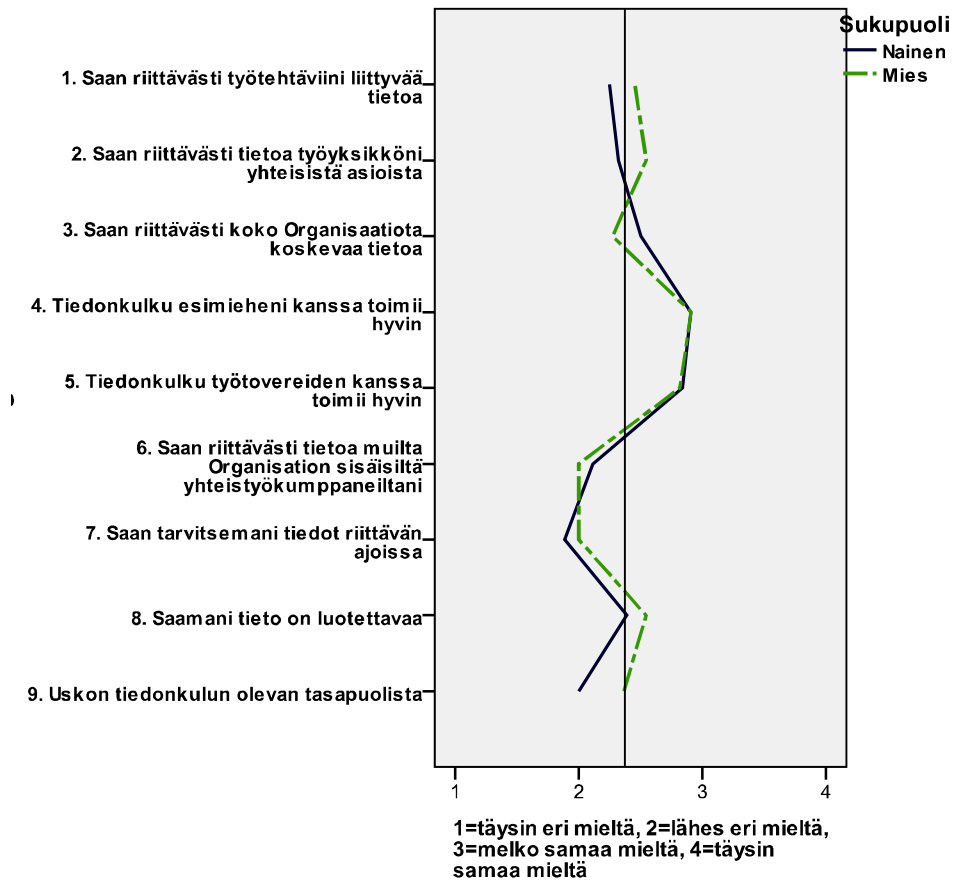
Kysymyksen 4 väittämiä saamat keskiarvot kaikilta (N = 55) vastaajilta

(Väittämien minimi arvo 1 =läysin eri mieltä, maksimi arvo 4=täysin samaa mieltä)

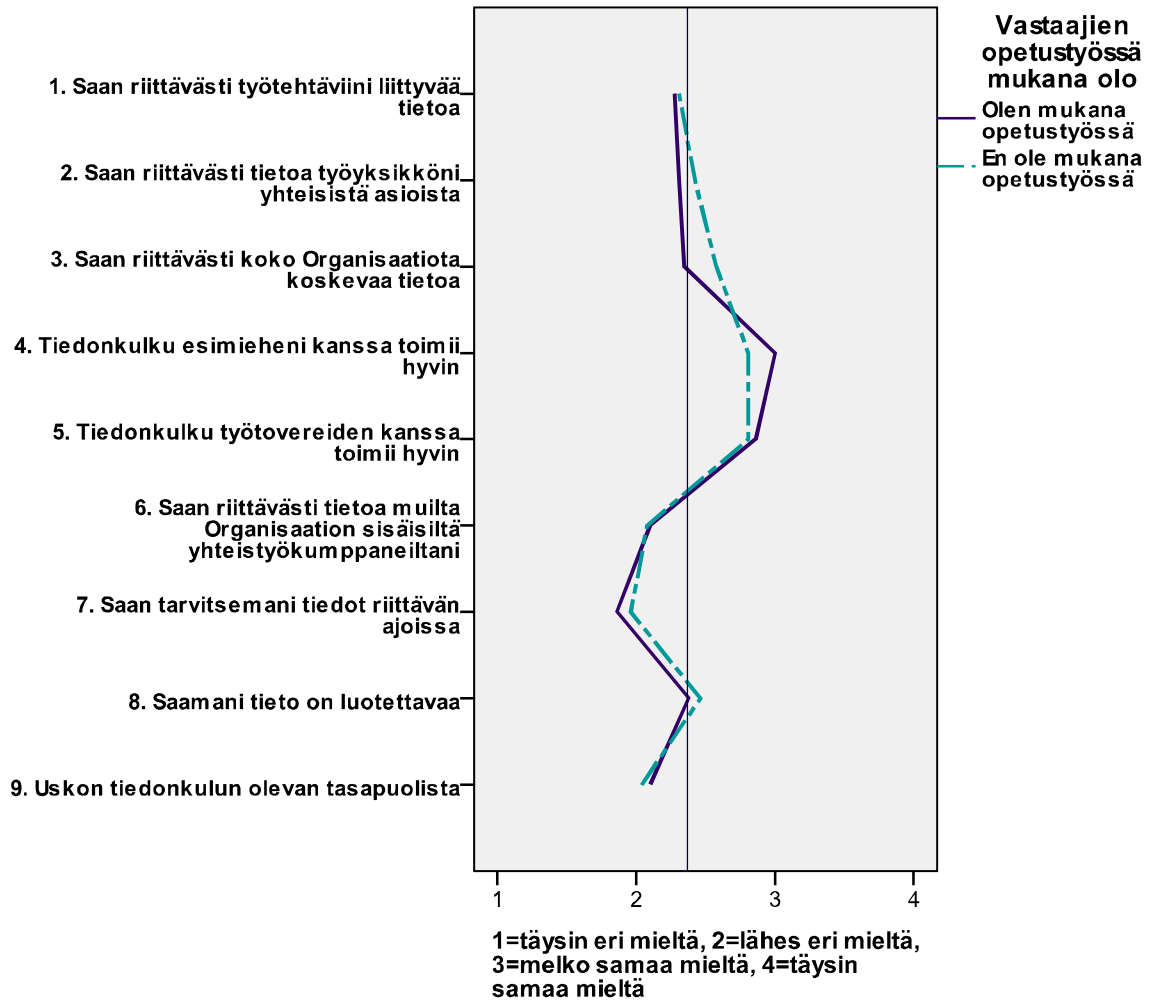
	4.1 Saan riittävästi työtehtäviini liittyvää tietoa	4.2 Saan riittävästi tietoa työyksikköni yhteisistä asioista	4.3 Saan riittävästi koko Organisaatiota koskevaa tietoa	4.4 Tiedonkulku esimieheni kanssa toimii hyvin	4.5 Tiedonkulku työtovereiden kanssa toimii hyvin	4.6 Saan riittävästi tietoa muilta Organisaation sisäisiltä yhteistyökump-paneilitani	4.7 Saan tarvitsemani tiedot riittävän ajoissa	4.8 Saamani tieto on luotettavaa	4.9 Uskon tiedonkulun olevan tasapuolista
Kaikki vastaajat N = 55	2,29	2,36	2,45	2,91	2,84	2,09	1,91	2,42	2,07
<b>Keskiarvo (ka)</b>									

**2,37 = keskiarvo\* tiedonsaannista ja tiedonkulusta** eli kaikkien väittämien (4.1 – 4.9) kaikilta vastaajilta (N = 55) saadut arvot

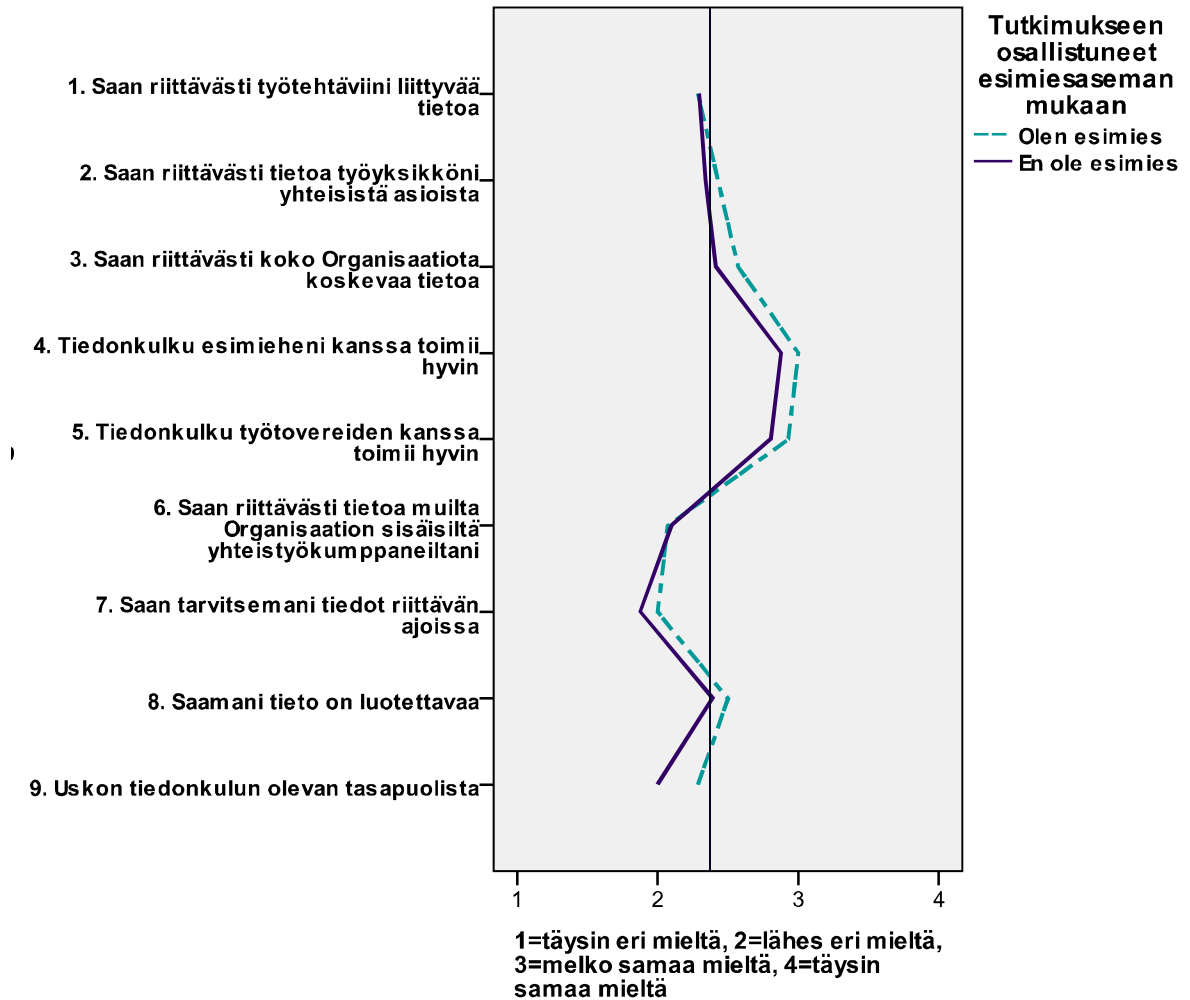
\*laskettu kaavalla  $\sum (ka\ 4.1 - 4.9) / 9$



KUVIO 8. Tiedonkulkuväittämien keskiarvot sukupuolen mukaan



KUVIO 10. Tiedonkulkuväittämien keskiarvot opetustyöhön osallistumisen mukaan.



**KUVIO 13.** Tiedonkulkuväittämien keskiarvot esimiehillä verrattuna henkilöihin, jotka eivät ole esimiesasemassa.

### Kysymysten 4.1 - 4.9 väittämien keskiarvot toiminimikkeittäin

(Väittämien minimi arvo 1 =täysin eri mieltä, maksimi arvo 4=täysin samaa mieltä)

	4.1 Saan riittävästi työtehtäviini liittyvää tietoa	4.2 Saan riittävästi tietoa työyksikköni yhteisistä asioista	4.3 Saan riittävästi koko Organisaatiota koskevaa tietoa	4.4 Tiedonkulku esimieheni kanssa toimii hyvin	4.5 Tiedonkulku työtovereiden kanssa toimii hyvin	4.6 Saan riittävästi tietoa muilta Organisaation sisäisiltä yhteistyökumppaneiltani	4.7 Saan tarvitsemani tiedot riittävän ajoissa	4.8 Saamani tieto on luotettavaa	4.9 Uskon tiedonkulun olevan tasapuolista
<b>Nimikkeet yhdistettynä</b>									
<b>Johto (johtajat, päälliköt)</b>	Mean 2,44 N 9 Std. Deviation 1,014	2,56 9 ,882	2,78 9 ,833	3,11 9 1,054	3,11 9 ,601	2,00 9 ,866	2,00 9 1,000	2,56 9 ,882	2,56 9 1,014
<b>Muut (opettajat, lehtorit ja muut nimikkeet)</b>	Mean 2,25 N 28 Std. Deviation ,844	2,29 28 ,937	2,43 28 ,790	2,96 28 ,793	2,82 28 ,772	2,00 28 ,667	1,89 28 ,875	2,43 28 ,879	2,11 28 ,916
<b>Sihteerit</b>	Mean 2,13 N 8 Std. Deviation ,835	2,25 8 1,165	2,13 8 ,991	2,25 8 1,488	2,88 8 1,246	2,13 8 ,991	1,88 8 ,835	2,25 8 ,886	1,75 8 ,886
<b>Suunnittelijat</b>	Mean 2,40 N 10 Std. Deviation ,699	2,50 10 ,527	2,50 10 ,850	3,10 10 ,738	2,60 10 ,843	2,40 10 ,843	1,90 10 ,876	2,40 10 ,516	1,80 10 ,789
<b>Yhteensä</b>	Mean 2,29 N 55 Std. Deviation ,832	2,36 55 ,890	2,45 55 ,835	2,91 55 ,967	2,84 55 ,834	2,09 55 ,776	1,91 55 ,867	2,42 55 ,809	2,07 55 ,920