

TAMPEREEN YLIOPISTO

Katja-Leea Klemola

**Kuinka organisaation sisäinen viestintä vastaa työntekijöiden tiedontarpeisiin?**

**Tutkimus Suomen Pankin formaalista ja informaalista sisäisestä viestinnästä**

Informaatiotutkimuksen Pro gradu –tutkielma

Syyskuu 2003

## Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää kuinka organisaation sisäinen viestintä vastaa työntekijöidensä tiedontarpeisiin. Tätä tutkittiin selvittämällä sellaisia työntekijöiden tiedontarpeita, joihin he pääasiassa etsivät tietoa sisäisen viestinnän avulla. Tutkittiin myös kuinka sisäinen formaali viestintä on järjestetty Suomen Pankissa ja millaista informaalia viestintää organisaation sisällä tapahtuu.

Tutkimus liittyy ammatillisen tiedon tarpeiden ja hankinnan tutkimukseen, mutta eroaa perinteisestä asettelusta siinä, että tutkimus keskittyy sisäisen viestinnän kautta tapahtuvaan tiedonhankintaan ja työntekijöiden työtehtäviin liittyvät tiedontarpeet on rajattu tutkimusalueen ulkopuolelle. Tärkeimpänä tutkimusmallina toimi Tom D. Wilsonin (1996) täydennetty tiedollisen käyttäytymisen malli, jonka lisäksi tutkimuksen kannalta tärkeimpiä näkökulmia lisättiin mukaan Leckien, Pettigrewn & Sylvainin (1996) ammatillisen tiedonhankinnan mallin, Wilsonin (1999) tiedonhankinnan ja viestinnän yhdistävän mallin sekä Åbergin (2000) organisaatioviestinnän mallin pohjalta. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Suomen Pankin Tiedotusyksikön työntekijöitä sekä tutustumalla sisäisen viestinnän toteutukseen Suomen Pankissa. Työntekijöiden tiedontarpeita ja sisäisen viestinnän hyödyntämistä tiedonhankintaan selvitettiin haastattelemalla yhteensä 14 työntekijää kahdelta eri osastolta.

Tutkimuksen perusteella työntekijöiden tiedontarpeet jaettiin kahteen eri pääryhmään, 1) orientoivan tiedon tarpeisiin ja 2) muutostilanteista syntyviin tiedontarpeisiin. Orientoivan tiedon tarpeet syntyvät yleensä työntekijän omasta kiinnostuksesta tai velvollisuudesta työrooliin ja työyhteisöön liittyen ja muutostilanteisiin liittyvät tiedontarpeet oletetusta tai odotetusta muutostilanteesta johtuvasta epävarmuudesta tulevaisuuden suhteen.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Suomen Pankin sisäinen viestintä palvelee varsin hyvin työntekijöiden orientoivan tiedon tarpeita ja hankintaa tarjoamalla laajasti ajankohtaista tietoa käyttäen monipuolisia viestintävaihtoehtoja, kuten intranetiä ja paperimuotoisia julkaisuja. Muutostilanteisiin liittyvissä tiedontarpeissa Suomen Pankin sisäinen viestintä ei kaikilta osin ole toiminut työntekijöitä tyydyttävällä tavalla. Usein viestintä muutostilanteissa ja oletetuissa muutostilanteissa oli liian hidasta eikä toiminut molemminsuuntaisesti palvelen työntekijöiden aktiivista tiedonhankintaa.

Informaali viestintä on Suomen Pankissa hyvin aktiivista etenkin osastojen ja toimistojen sisällä, mutta jonkin verran myös yli osastorajojen. Informaalilla viestinnällä on tärkeä rooli erilaisten asioiden valmistelutyössä sekä ajankohtaisten aiheiden ymmärtämisessä. Informaalisen viestinnän tutkimisen kautta voidaan kuitenkin todeta myös formaalin viestinnän ongelmakohtia. Suomen Pankin ongelmana on ollut liian hidasta virallinen tiedotus erilaisissa käsittelyn alla olevissa asioissa, jolloin tieto on usein lähtenyt aikaisemmin epävirallisia kanavia pitkin liikkeelle.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään sitä, kuinka sisäinen viestintä vastaa työntekijöiden tiedontarpeisiin. Empiirisen aineiston avulla tätä ongelmaa pystytään selvittämään hyvin, vaikka laajempi tutkimusjoukko useammalta Suomen Pankin osastolta olisi saattanut tuoda tutkimukseen lisänäkökulmia. Suomen Pankin kannalta tutkimus tarjoaa erityyppistä tietoa työntekijöiden sisäisen viestinnän käytöstä ja tyytyväisyydestä siihen kuin aiemmat kvantitatiiviset selvitykset ja on sen vuoksi tärkeä lisänäkökulma sisäisen viestinnän kehittämiseen.

# SISÄLLYS

<b>SISÄLLYS</b> .....	<b>3</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 TUTKIMUSASETELMA</b> .....	<b>6</b>
2.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE .....	6
2.1.1. Työntekijöiden tiedontarpeiden ja sisäisen viestinnän kohtaaminen .....	6
2.1.2 Formaalin ja informaalin viestinnän erot ja merkitykset.....	7
2.2 TUTKIMUSONGELMAT .....	7
<b>3 KESKEISET KÄSITTEET JA AIHEESEEN LIITTYVÄ TEORIA</b> .....	<b>8</b>
3.1 INFORMAATIO JA TIETO.....	8
3.2 TIEDONKULKU JA VIESTINTÄ .....	9
3.3 TYÖNTEKIJÖIDEN TIEDONTARPEET, TIEDONHANKINTA JA TIEDONKÄYTTÖ .....	10
3.3.1 Tiedontarve ja tiedonhankinta.....	10
3.3.2 Muutostilanteisiin liittyvät tiedontarpeet .....	13
3.3.3 Tiedontarpeiden ja tiedonhankinnan tutkimus .....	14
3.3.3.1 Tom D. Wilsonin laajennettu tiedonhankintakäyttäytymisen malli.....	15
3.3.3.2 Leckien, Pettigrew'n & Sylvainin ammatillisen tiedon hankinnan malli.....	19
3.3.3.3 Tiedonhankinnan ja viestinnän mallien yhdistäminen .....	22
3.4 ORGANISAATIO JA TYÖYHTEISÖT .....	23
3.5 VIESTINTÄ JA ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ .....	24
3.5.1 Viestintä.....	24
3.5.2 Organisaation sisäinen viestintä .....	26
3.5.2.1 Yhteisöviestinnän kolme paradigmaa.....	27
3.5.2.2 Sisäisen viestinnän funktio .....	28
3.5.2.3 Sisäisen viestinnän sisällöt .....	29
3.6 FORMAALI JA INFORMAALI TIEDONKULKU .....	30
3.6.1 Formaali viestintä .....	32
3.6.2 Informaali viestintä .....	32
3.7 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TEOREETTISESTA VIITEKEHYKSESTÄ.....	34
<b>4 TUTKIMUSAINIESTON KERÄÄMINEN</b> .....	<b>38</b>
4.1 KOHDEORGANISAATIO .....	38
4.1.1 Suomen Pankki .....	38
4.1.2 Suomen Pankin sisäinen virallisviestintä .....	39
4.2 AINEISTON KERUUN MENETELMÄT JA TOTEUTUS .....	43
4.2.1 Tapaustutkimus.....	44
4.2.2. Aineistonkeruun menetelmät .....	45
4.3 AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT .....	48
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>49</b>
5.1 TYÖNTEKIJÄT SUOMEN PANKISSA .....	49
5.2 TYÖNTEKIJÖIDEN TIEDONTARPEET JA TIEDONHANKINTAKÄYTTÄYTYMINEN.....	51
5.2.1 Sisäiseen viestintään kohdentuvat tiedontarpeet.....	51
5.2.2 Tiedonhankintaan vaikuttavia asioita ja esteitä.....	53
5.2.3 Sisäisen viestinnän tiedonlähteet ja niiden käyttö.....	57

5.2.4 Tiedonhankintakäyttäytyminen.....	63
5.3 SUOMEN PANKIN FORMAALI SISÄINEN VIESTINTÄ .....	64
5.3.1 Sisäisen viestinnän osa-alueet.....	65
5.3.2 Käytettävyys.....	68
5.3.3 Viestintävastuut .....	68
5.3.4 Arvio sisäisen viestinnän muutoksista viime aikoina .....	70
5.4 INFORMAALI VIESTINTÄ SUOMEN PANKISSA.....	71
<b>6 SISÄISEN VIESTINNÄN JA TYÖNTEKIJÖIDEN TIEDONTARPEIDEN VASTAAVUUS.....</b>	<b>75</b>
6.1 TYÖNTEKIJÖIDEN TIEDONTARPEET JA TIEDONHANKINTAKÄYTTÄYTYMINEN.....	75
6.1.1 Tunnistetut tiedontarpeet.....	75
6.1.2 Tiedonhankintaan vaikuttavat tekijät .....	79
6.1.3 Työntekijöiden tiedonhankintakäyttäytyminen .....	81
6.2 SISÄISEN VIESTINNÄN VASTAAVUUS TYÖNTEKIJÖIDEN TIEDONTARPEISIIN .....	82
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>85</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>90</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>93</b>

# 1 Johdanto

Organisaatioiden toiminta ja erityisesti sisäisen viestinnän kokonaisuus sekä sen merkitys organisaation toiminnalle on monimutkainen vyyhti, joka on synnyttänyt uuden tutkimushaaran viestintätieteisiin 1900-luvun puolen välin jälkeen. Viestintätieteistä kiinnostus sisäisen viestinnän tutkimiseen on levinnyt muillekin tieteenaloille, kuten hallintotieteisiin, sosiologiaan ja myös informaatiotutkimukseen.

Erilaisia organisaation sisäisen viestinnän tutkimuksia tehty varsin paljon, mutta useinkaan ei ole tutkittu sisäisen viestinnän merkitystä työntekijöille nimenomaan heidän tiedontarpeidensa tyydyttämisen kannalta. Tämä on kuitenkin tärkeä näkökulma sisäisen viestinnän toimivuutta arvioitaessa ja etenkin informaatiotutkimuksen alan opiskelijalla on hyvät valmiudet selvittää työntekijöiden tiedontarpeiden luonnetta ja tiedonhankintakäyttäytymistä varsin kattavasti. Sisäinen viestintä on perinteisesti käsitetty lähinnä tietoa jakelevaksi ja tarjoavaksi toiminnaksi, jota työntekijät vastaanottavat passiivisesti. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin tavoitteena ollut selvittää sisäisen viestinnän merkitystä erityisesti työntekijän näkökulmasta.

Tutkimuksia, joissa yhdistellään työntekijöiden tiedonhankintakäyttäytymistä ja organisaation sisäistä viestintää ei ole tehty myöskään informaatiotutkimuksen piirissä kovin usein. Leena Lintilän (2002) väitöskirja organisaation sisäisen tietoverkon hyödyntämisestä tiedonhankintaan ja viestintään on ollut tärkeä avaus tämäntyyppiselle tutkimukselle, sillä ammatillisen tiedon hankinnan tutkimus on perinteisesti keskittynyt arvioimaan erilaisten kirjastojen ja tietopalveluiden palveluja ja toimivuutta työntekijöiden tiedonhankinnan näkökulmasta. Viestinnän ja tiedonhankintakäyttäytymisen näkökulmien yhdistäminen tuo uusia näkökulmia perinteiseen informaatiotutkimukseen ja auttaa hahmottamaan myös tiedonhankintakäyttäytymisen kenttää laajemmin. Tämän tutkimuksen aihepiiri on varsin käytännönläheinen ja koskee monia organisaatioita, mikä oli osittain alkusysäys tälle tutkimukselle. Useissa organisaatioissa sisäiseen viestintään kyllä panostetaan ja sitä pyritään kehittämään, mutta se tehdään liian usein tekniikan eikä organisaation jäsenten ehdoilla. Tutkimusongelman lisäksi myös perinteisen tiedonhankintatutkimuksen laajentaminen viestinnän näkökulmalla kiehtoi.

Suomen Pankki valikoitui tutkimuksen kohdeorganisaatioksi pienen hakemisen jälkeen. Tärkeintä kohdeorganisaation valinnassa oli Suomen Pankin kiinnostus osallistua tämäntyyppi-

seen tutkimukseen. Toisena tekijänä olivat tietyt tutkimusasetelmaan liittyvät piirteet, kuten organisaation koko ja riittävän monipuolinen sisäinen viestintä, johon kuuluu suullisen ja kirjallisen viestinnän lisäksi myös elektronisten viestintävälineiden, kuten sähköpostin ja intranetin käyttö.

Tutkimuksen aluksi käydään läpi tutkimusasetelma ja tutkimusongelmat (luku 2), jonka jälkeen luvussa 3 esitellään tutkimuksen laaja aihepiiri keskeisten käsitteiden ja tutkimusaiheeseen liittyvän historian ja tärkeimpien teorioiden avulla. Luvussa 4 esitellään aluksi tutkimuksen kohdeorganisaationa käytetyn Suomen Pankin toimintaa sekä sisäistä viestintää. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku. Luvussa 5 raportoidaan tutkimuksen tulokset ja luvussa 6 niitä analysoidaan teoreettisen viitekehysten avulla sekä pyritään vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan. Luvussa 7 kootaan vielä yhteen tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja arvioidaan tutkimusta kokonaisuudessaan.

## **2 Tutkimusasetelma**

### **2.1 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksen päätavoitteena on ollut selvittää kuinka organisaation sisäinen viestintä vastaa työntekijöiden tiedontarpeisiin ja kuinka organisaation sisäistä viestintää voisi kehittää paremmin työntekijöiden tiedontarpeita vastaavaksi. Tutkimuksessa on vertailtu organisaation formaalia ja informaalia tiedonkulkua ja on arvioitu kuinka formaali ja informaali tiedonkulku täydentävät toisiaan sisäisen viestinnän kokonaisuudessa, sekä myös sitä kuinka formaalin viestinnän ongelmat näkyvät informaalisissa viestinnässä.

#### **2.1.1. Työntekijöiden tiedontarpeiden ja sisäisen viestinnän kohtaaminen**

Työntekijöiden tiedontarpeiden osalta on pyritty selvittämään millaisia ovat tiedontarpeet, joihin työntekijät etsivät vastauksia sisäisen viestinnän avulla sekä millaisia aiheita ja asioita he säännöllisesti sisäisen tiedonkulun kautta seuraavat ja miten he itse tähän tiedonkulkuun osallistuvat. Organisaation sisäiseen viestintään on tutustuttu selvittämällä millaisista sisäl-

löistä ja järjestelmistä sisäinen virallisviestintä koostuu ja kuinka informaatiota jaetaan organisaation työntekijöille.

Näitä kahta näkökulmaa vertailemalla on tehty arvio siitä kuinka hyvin organisaation työntekijöilleen tarjoama tieto vastaa organisaation työntekijöiden tiedontarpeita ja kuinka työntekijät löytävät tarvitsemansa tiedot ja osaavat niitä hyödyntää. Tarkastelun perusteella on myös arvioitu mahdollisia kehittämiskohteita ja –tapoja, joiden avulla sisäistä tiedonkulkua voisi kehittää tehokkaammaksi ja kaikkia osapuolia tyydyttävämmäksi.

### **2.1.2 Formaalin ja informaalin viestinnän erot ja merkitykset**

Erityisnäkökulmana tutkimuksessa on otettu huomioon usein esiintyvä informaali viestintä ja sen merkitys sisäisen viestinnän kokonaisuudessa. Molempia tiedonkulun muotoja esiintyy organisaatiossa väistämättä ja molemmilla on tärkeä tehtävänsä. Monet formaalin tiedonkulun ongelmat ovat havaittavissa informaalia tiedonkulkua tarkastelemalla ja tutkimuksessa on pyritty mm. selvittämään niitä tilanteita, joissa informaali tiedonkulku on ollut formaalia tiedonkulkua nopeampaa ja tehokkaampaa. Ongelmakohtien lisäksi tutkimuksessa on myös selvitetty millaista informaali viestintä organisaatiossa on sekä sitä kuinka siihen yleisesti ottaen suhtaudutaan.

## **2.2 Tutkimusongelmat**

Pääongelmana tutkimuksessa on selvittää:

Kuinka organisaation sisäinen viestintä vastaa työntekijöiden tiedontarpeita?

Pääongelman selvittämistä varten alaongelmiksi on määritelty seuraavat tutkimusongelmat:

1. Millaisia tiedontarpeita Suomen Pankin työntekijöillä on organisaation sisäiseen viestintään kohdistuen?
2. Kuinka työntekijät hankkivat tietoa sisäisen viestinnän kautta?
3. Kuinka formaali sisäinen viestintä Suomen Pankissa on järjestetty eri organisaatio-  
totasooilla ja millaisia kanavia sisäisessä viestinnässä on käytetty?

4. Millaista informaalia viestintää Suomen Pankissa esiintyy ja kuinka työntekijät kokevat sen?

## **3 Keskeiset käsitteet ja aiheeseen liittyvä teoria**

### **3.1 Informaatio ja tieto**

Informaatio ja tieto ovat olleet ongelmallisia käsitteitä tutkijoille jo vuosia, sillä niiden riittävän selkeä määrittely ja erottaminen toisistaan ovat muodostuneet lähes mahdottomaksi tehtäväksi. Case (2002) on pohtinut kirjassaan laajasti käsitteen informaatio erilaisia määritelmiä ja käyttöyhteyksiä. Suurimpana ongelmana Case näkee informaation käsitteen yksilöimättömän käytön. Käsitteen määrittelyssä on usein pyritty yleisyyteen, jotta määrittely kattaisi informaation ajatuksen laajasti. Myös Case lähtee analysoimaan informaation käsitettä varsin laajalta pohjalta, mutta jäsentelee käsitteen ominaisuuksia tarkemmin kuin yhdellä yleistävällä lauseella. (Case 2002, 40-41).

Tärkeimpiä informaation käsitettä koskevia kysymyksiä ovat Casen mukaan 1) epävarmuus ja voidaanko sitä vähentää informaation avulla, 2) fyysisyys eli onko informaation oltava havaittavaa, esimerkiksi kirjoitetussa muodossa tai ääniaaltolina, 3) rakenteellisuus tai prosessin omaisuus eli muodostuuko informaatio pienemmistä osista, jotka yhdessä muodostavat informaatiota, 4) tarkoituksellisuus eli syntykö informaatiota vain suunnitellusti vai voiko sitä olla olemassa itsestään ja 5) totuudellisuus eli täytykö informaation aina olla totta, jotta voitaisiin puhua informaatiosta. (Case 2002, 49-50).

Case pohtii myös informaation suhdetta tietoon tai tietämykseen (knowledge) ja dataan (data), jotka englannin kielisissä tutkimuksissa on yleensä käsitetty hierarkkisiksi käsitteiksi siten että data on hierarkian alin porras ja tietämys sen ylin. Case kuitenkin kokee tällaisen asettelun liian jyrkäksi, sillä etenkin data ja informaatio ovat usein erillisiä, eikä informaatio välttämättä ole datan jalostunut muoto. Tieto käsitetään sen sijaan yleensä yksilön oman toiminnan ja ajattelun kautta jalostetuksi informaatioksi. (Case 2002, 61-62). Ilkka Niiniluoto (1997) on pohtinut samaa problematiikkaa, mutta hänen on täytynyt lisätä tutkimukseensa myös suomenkielen käännöksistä aiheutuneet ongelmat. Englanninkielinen käsite information on



käännetty suomeksi sekä informaatioksi että tiedoksi ja näitä molempia käytetään yleisesti. Tieto erotetaan informaatiosta suomen kielessä usein klassisen määritelmän mukaan, jossa tieto on hyvinperusteltu tosi uskomus. (Niiniluoto 1997, 57-58). Informaatiolla ei ole samantyyppistä hyvinperustellun uskomuksen vaatimusta ja informaatio on myös monipuolisempi ja vaikeammin havaittavissa kuin tieto.

Niiniluodon esittämä tiedon määritelmä on kuitenkin liian jäykkä kuvaamaan niitä tietovirtoja, joita organisaatioissa kaikessa laajuudessaan liikkuu. Tässä tutkimuksessa keskitytään käyttämään termiä tieto, vaikka osa organisaation sisällä kulkevista tietovirroista voitaisiin Niiniluodon analyysin mukaan käsittää informaatioksi. Tieto on kuvaavampi käsite kattamaan kaikenlaisia organisaatioissa kulkevia tieto- ja informaatiovirtoja, sillä organisaation sisäisen tiedonkulun ja viestinnän perimmäisenä tavoitteena on välittää nimenomaan tietoa.

### **3.2 Tiedonkulku ja viestintä**

Tiedonkulku ja viestintä koetaan usein rinnakkaisiksi käsitteiksi, joiden välille ei tutkimuksissa ole tehty suurta eroa. Tiedonvälitys ja tiedotus, jotka myös liittyvät organisaation sisäiseen viestintään puolestaan määritellään näiden alakäsitteiksi (mm. WSOY Iso tietosanakirja 1997, 314).

Viestintä ja erityisesti sisäinen viestintä vaikuttaa olevan käytetympi käsite erilaisissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa sekä arkisessa puheessa kuin sisäinen tiedonkulku. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa viestintää käytetään pääasiallisena käsitteenä ja sillä tarkoitetaan kaikkia organisaation sisäisiä tietovirtoja, joita liikkuu organisaation eri tasoilla sekä formaalisti että informaalisti. Tiedonkulkua käytetään joissakin yhteyksissä kuvamaan lähinnä organisaation viestintäkentän kokonaisuutta ja osittain myös hallitsematonta aluetta viestinnästä. Viestinnän ja organisaation sisäisen viestinnän käsitteitä käydään läpi tarkemmin luvuissa 3.5.1 ja 3.5.2.

### **3.3 Työntekijöiden tiedontarpeet, tiedonhankinta ja tiedonkäyttö**

Tiedontarpeet, tiedonhankinta ja tiedonkäyttö ovat aktiivisesti toisiinsa liittyviä tapahtumia, joita on vaikea irrottaa toisistaan, vaikka puhuttaessa usein keskitytäänkin vain yleisesti tiedonhankintaan tai tiedontarpeisiin.

Wilson (2000) kokoaa nämä ilmiöt yhteen puhumalla ihmisten tiedollisesta käyttäytymisestä (*information behaviour*). Tiedollinen käyttäytyminen kattaa koko moniosaisen prosessin, jossa yksilö kokee tiedontarvetta ja pyrkii toimimaan niin, että tiedontarve täyttyy ja yksilö pystyy hyödyntämään saavuttamansa tiedon. Tiedollisen käyttäytymisen ajatukseen kuuluvat myös erilaiset lähteet ja kanavat, joiden avulla yksilö pyrkii hankkimaan tietoa. Toiminta voi olla aktiivista tiedonhankintaa esimerkiksi kasvokkaisessa viestintätilanteessa tai passiivista tietovirtojen seurantaan esimerkiksi televisiota katsellessa. (Wilson 2000, 49).

Tutkielmassa käytetään lähinnä käsitettä tiedontarve, sillä tutkimuksessa pyrittiin erityisesti selvittämään työntekijöiden tiedontarpeita. Vaikka tutkimuksen painopiste onkin tiedontarpeiden määrittelyssä, myös tiedonhankinta tuo oman näkökulmansa työntekijöiden tiedollisen käyttäytymisen kokonaisuuteen. Sisäisen viestinnän arvioinnin ja kehittämisen kannalta on mm. mielenkiintoista selvittää onko työntekijöiden tiedonhankinta enemmän passiivista asioiden seuraamista vai aktiivista tiedonhankintaa ja kuinka sisäinen viestintä toimii osana työntekijöiden tiedonhankintakäyttäytymistä. Tiedonkäyttö käsitetään tässä tutkimuksessa pääasiassa seurauksena tiedontarpeista ja niiden täyttymisestä ja sitä arvioidaan sen kautta kuinka tyytyväisiä työntekijät olivat saamaansa tai hankkimaansa tietoon ja sen hyödyllisyyteen. Työntekijöiden yksityiskohtaiseen tiedonkäyttöön tutkimus ei puutu.

#### **3.3.1 Tiedontarve ja tiedonhankinta**

Tiedontarpeen käsite on ollut aina tutkijoille ongelmallinen, sillä se on vaikea määrittellä sen monenlaisten ominaisuuksien ja ilmenemistapojen vuoksi. Määrittelyn lisäksi tiedontarpeita on myös varsin vaikea tutkia, sillä henkilöiden tarpeet voivat olla hyvin monenlaisia fysiologisista perustarpeista erityisen ongelman ratkaisun tarpeisiin ja tieto ja sen tarve voi ilmetä näissä yhteyksissä hyvin monella tavalla. Samoin tiedontarve voi muuttua prosessin aikana

monta kertaa tai nousta esiin uudestaan myöhemmässä vaiheessa, joten yksityiskohtainen tiedontarpeen tarkastelu on tutkijalle erittäin hankalaa. (Case 2002, 73-74).

Wilson näkee tiedontarpeen ja tiedonhankinnan käsitteet tiedollisen käyttäytymisen alalajeina. Tiedonhankinta on hänen mukaansa tiedontarpeesta seuraavaa toimintaa, jonka tavoitteena on saada tiedontarve täytetyksi. Tiedonhankintaprosessin aikana yksilö voi toimia vuorovaikutuksessa erilaisten perinteisten lähteiden ja kanavien, kuten sanomalehtien ja kirjaston, tai elektronisten järjestelmien kuten Internetin kanssa. (Wilson 2000, 49). Tiedonhankinta voi Wilsonin mukaan olla aktiivista tai passiivista eli tiedonhankinnan ei tarvitse aina olla suunniteltua toimintaa, vaan tiedonhankintaa voi tapahtua myös sattumalta passiivisesti tietovirtoja seuraamalla. (Wilson & Walsh 1996). Wilsonin määrittelemiä erilaisia tiedonhankintamenetelmiä käydään läpi tarkemmin luvussa 3.3.3.1.

Tutkimuksen kannalta onkin hyvä selvittää, minkä tyyppisiin tiedontarpeisiin tutkimus kulloinkin kohdistuu ja kuinka tiedontarpeita on selvitetty. Seuraavassa esitetään tämän tutkimuksen lähtökohtia sekä rajoituksia, joita tutkimuksessa selvitettyihin tiedontarpeisiin ja tiedonhankintaan on asetettu. Tiedontarpeita jouduttiin selvittämään ja määrittelemään monenlaisin keinoin, sillä työntekijöiden tiettyyn aihepiiriin liittyvät tiedontarpeet oli varsin vaikeaa selvittää tyhjentävästi.

Tutkimukseen liittyvä keskeisin tiedontarpeiden ja tiedonhankinnan rajaus liittyy niiden ammatilliseen luonteeseen ja ilmenemiseen organisaatioympäristössä. Perinteisesti tiedontarpeet on jaettu *ammattillisen* ja *ei-ammattillisen tiedon tarpeisiin* (mm. Savolainen 1999). Ammatillisen tiedon tarpeet liittyvät yleensä työtehtävien suorittamiseen ja tutkimukset on yleensä kohdistettu johonkin ammattiryhmään ja heidän tiedontarpeisiinsa, joiden avulla voidaan mm. arvioida ja kehittää heidän käyttämiään tiedonlähteitä. Ei-ammattillisen tiedon tarpeisiin laskeaan kuuluvaksi työn ulkopuoliset tiedontarpeet, kuten harrastuksiin liittyvät tiedontarpeet ja erilaiset kodinhoitoon tai terveyteen liittyvät tiedontarpeet. (Savolainen 1999, 77).

Tutkimuksessa käytetty rajaus poikkeaa jossain määrin tästä perinteisestä asettelusta. Se kuuluu ammatillisen tiedon tarpeiden tutkimukseen siltä osin, että tutkimuskohteena on organisaation sisällä tapahtuva tiedonkulku. Tutkimuksesta on kuitenkin rajattu lähes kokonaan pois perinteisesti ammatillisiin tiedontarpeisiin kuuluvat, työtehtäviin liittyvät, tiedontarpeet, sillä näihin tiedontarpeisiin liittyvää tiedonhankintaa palvelee yleensä osaston omat tiedonlähteet

sekä organisaation kirjasto, eikä niinkään tiedotusyksikkö, jonka toimintaan tämä tutkimus keskittyy. Tämän vuoksi tutkimuksessa käytetty tiedontarpeiden osuus on jossakin määrin hankala määrittellä. Määrittely lähtee purkamaan ilmiötä lähinnä sitä kautta mikä on sisäisen viestinnän tehtävä organisaatiossa ja minkä tyyppisiin tiedontarpeisiin sen avulla pyritään vastaamaan. Näkökulmina on käytetty sekä tiedontarvitsijan että tiedonvälittäjän ja –tuottajan näkökulmaa, painopisteen ollessa kuitenkin tiedontarvitsijan puolella. Sisäisen viestinnän tehtäviä on selvitetty tarkemmin luvussa 3. Lyhyesti kuvattuna sisäisen viestinnän tehtävinä ja tavoitteina on yleensä informoida organisaation jäseniä ja sitä kautta sitouttaa heidät myös paremmin organisaatioon. Perinteisistä ammatillisen tiedon tarpeista tutkitut tehtävät eroavat pääasiassa siinä, että ne eivät useinkaan liity yksittäisen työntekijän työtehtäviin, vaan voivat olla yhteisiä kaikille organisaation jäsenille, työtehtävistä tai asemasta riippumatta juuri sen vuoksi, että he työskentelevät kyseisessä organisaatiossa. Vaihtelua työntekijöiden tiedontarpeissa tietenkin löytyy, mutta tätä teemaa käsitellään tarkemmin aineiston analyysissä. Pääosin nämä tiedontarpeet liittyvät erilaiseen organisaatiota koskevaan informaatioon, joka kiinnostaa työntekijöitä sen vuoksi, että he työskentelevät kyseisessä organisaatiossa. Muita tutkimusalueeseen liittyviä tiedontarpeita voivat olla mm. organisaation toimialaan liittyvät tiedontarpeet.

Savolainen (1999) on tyypitellyt tiedontarpeet ja tiedonhankinnan praktisen ja orientoivan tiedon hankintaan. Praktisen tiedon hankinta liittyy yleensä jonkin tietyn ongelman ratkaisemiseen tai tehtävän suorittamiseen. Orientoivan tiedon hankinta on puolestaan pidemmän aikavälin tiedontarpeita tyydyttävää usein jatkuvaa tiedonhankintaa. Orientoivan tiedon hankinta voi olla mm. medioiden käyttöä tietyn aihealueen tapahtumien seuraamiseksi tai ammattitaidon ylläpitämistä alan julkaisuja seuraamalla ja koulutustilaisuuksilla. (Savolainen 1999, 78).Tämän tutkimuksen tiedontarpeet liittyvät pääasiassa orientoivan tiedon hankintaan, sillä organisaation sisäinen viestintä palvelee paremmin orientoivan tiedon hankintaa tietoa tarjoavan luonteensa vuoksi. Yksittäisissä tiedontarvetilanteissa useammin käytetyt muut organisaation tiedonlähteet on rajattu tutkimuksesta pois intranetin tietokantoja lukuun ottamatta. Jonkin verran praktisen tiedon hankinnaksi katsottavia tilanteita tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, liittyen yleensä muutostilanteisiin, joissa sisäinen viestintä on tärkeässä asemassa.

### 3.3.2 Muutostilanteisiin liittyvät tiedontarpeet

Muutostilanteisiin liittyviä tiedontarpeita ei ole varsinaisesti tutkimuksissa pohdittu ja usein ne ovatkin tiettyyn tilanteeseen liittyviä ja saattavat vaihdella hyvinkin paljon tilanteesta toiseen. Muutostilanteiden tiedontarpeet ilmenevät kuitenkin herkästi, sillä ihmiset näkevät pelkän muutoksen uhankin alla tilanteensa ja tulevaisuuden usein epävarmana ja haluavat sen vuoksi hankkia tietoa asiasta mahdollisimman nopeasti ja toivovat myös saavansa mahdollisimman konkreettista tietoa mahdollisista muutoksista ja niiden seurauksista.

Muutos ja muutostilanne käsitetään tässä yhteydessä työntekijöihin tai joissakin tilanteissa koko organisaatioon kohdistuvana ulkopuolelta tulevana työolosuhteiden tai tilanteiden muutoksena. Muutokset voivat olla laajuudeltaan pieniä tai suuria, kohdistuen vain yhteen henkilöön tai suurempaan ryhmään. Tällä ei kuitenkaan ole useinkaan merkitystä, sillä työntekijän subjektiivisena kokemuksena pienikin muutos voi tuntua suurelta ja herättää epävarmuutta ja uudenlaisia tiedontarpeita. Variaatioita tiedontarpeiden ja tiedonkulun kannalta aiheuttaa pikemminkin se millä aikavälillä muutos tapahtuu. Äkillisissä muutostilanteissa tiedon pitäisi kulkea huomattavasti nopeammin kuin pidemmällä aikavälillä tapahtuvissa muutoksissa, jolloin työntekijöillä on enemmän aikaa sopeutua muutokseen. Äkillisiä muutostilanteita voivat olla mm. organisaatorakenteen muutokset tai työtilojen muutokset esimerkiksi remontin vuoksi. Pidemmän aikavälin muutokset tapahtuvat usein laajemmalla tasolla ja koskevat usein organisaation toimintaa ja työtapoja. Esimerkiksi Suomen liittyttyä EU:hun monet organisaatiot ovat joutuneet mukauttamaan toimintaansa EU:n standardeja vastaaviksi, samoin tietotekniikan lisääntyminen ja kehittyminen on tuonut paljon muutoksia työtapoihin, jonka monet vanhemmat työntekijät ovat kokeneet alkuun hankalaksi.

Viestintätieteissä muutostilanteen aiheuttama epävarmuus ja esille nouseva työntekijöiden lisääntynyt tiedontarve on huomioitu paremmin. Aihetta on tutkittu tieteellisesti ja käsitelty paljon myös erilaisissa sisäisen viestinnän oppaissa. Muutostilanne ja siihen liittyvä epävarmuus nähdään usein viestinnän rajoitteena tai häiriönä, jolloin viestien kulkuun ja sisältöön on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota (Tukiainen 1999, 3). Muutostilanne tai sen uhka vaatii huomattavasti enemmän sisäistä viestintää, sillä muutostilanteen uhatessa myös työntekijöiden tiedontarpeet usein lisääntyvät ja tiedon toivotaan myös kulkevan nopeammin. Tästä huolimatta organisaatioissa liian usein jarrutellaan tiedonkulkua muutostilanteissa ja syyksi

tarjotaan usein sitä, että asia on vielä keskeneräinen, eikä siitä voi sen vuoksi puhua vielä mitään. Muutostilanteessa olisi kuitenkin oleellista lisätä viestintää ja liittää se myös muuhun toimintaan jatkuvana prosessina sekä huomioida erityisen tarkkaan viestinnän sisältö ja selvittää sen kautta muutoksen syitä ja seurauksia. (Juholin 1999, 196). Työntekijöiden tiedontarpeiden kannalta olisi järkevää muutostilanteessa lisätä interaktiivisuutta ja sitä kautta ottaa paremmin huomioon juuri ne asiat, jotka muutoksessa työntekijöitä vaivaavat ja joista he haluaisivat lisää tietoa.

Muutosviestintä voi olla *reaktiivista* eli jälkeinpäin asioihin reagoivaa tai *proaktiivista* eli ennalta varautuvaa ja toimivaa. Useimmissa tapauksissa muutosviestintä on reaktiivista, jolloin asioista tiedotetaan jo niiden tapahduttua. Tällöin on usein olemassa riski, että ns. puskaradio ehtii ensin ja samalla heikentää virallisen viestinnän sanomaa sekä lisää vastustusta muutosta kohtaan. Syynä viivyttelyyn on usein pelko siitä, että arkaluontoiset tiedot leviäisivät henkilökunnan kautta ulkopuolisille. Joillakin aloilla tämä voi tietenkin olla todellinen riski, mutta tämän syyn varjolla tehdään myös paljon vahinkoa sisäiselle luottamukselle. (Juholin 1999, 199-200).

Proaktiivinen muutosviestintä pyrkii puolestaan jo etukäteen valmistamaan kaikkia asianosaisia muutokseen. Organisaation koosta riippuen odotettavissa olevia muutoksia käydään läpi sopivan kokoisissa ryhmissä ja mielellään kasvotusten keskustellen. Proaktiivisen muutosviestinnän tavoitteena on sitouttaa henkilökunta muutokseen jo etukäteen keskustelemalla heidän kanssaan ja kuuntelemalla myös heidän mielipiteitään. Tämän ansiosta vastarinta todellisessa muutosvaiheessa on oletettavasti pienempää ja samalla vältetään myös huhupuheilta, jotka saattaisivat vahingoittaa koko organisaatiota. (mt. 200-201).

### **3.3.3 Tiedontarpeiden ja tiedonhankinnan tutkimus**

Tiedontarve- ja tiedonhankintatutkimusta on tehty muutaman vuosikymmenen ajan 1950-luvulta lähtien. Perinteinen tiedontarve- ja tiedonhankintatutkimus keskittyi lähinnä tiettyjen lähteiden ja kanavien käyttöön, kunnes 1960-luvun lopulla mm. Paisley ja Allen yhdistivät aikaisempaan tutkimukseen myös yhteiskunta- ja kasvatustieteellisiä lähestymistapoja, joiden kautta Allen kehitteli ihmisen tiedontarve- ja tiedonhankintakäyttäytymiseen vaikuttavan viiden tekijän mallin. Erityisesti 1980-luvulta lähtien tiedontarpeiden ja tiedonhankinnan tutki-

mus laajeni pohtimaan ja luomaan malleja, jotka käsittelevät tiedontarpeita ja tiedonhankintaa Paisleyn ja Allenin malleja laaja-alaisemmin. Tom D. Wilson liitti tutkimukseen mukaan tiedonhankinnan sosiaalisen kontekstin ja Brenda Dervin ja Michael Nilan laajensivat tutkimusta kognitiiviseen suuntaan, jossa ihmisen omat valinnat ja tulkinnat ohjaavat tiedontarve- ja tiedonhankintaprosessia passiivisen tiedon vastaanottamisen asemasta. (Asiantuntijan tiedontarve ja tiedonhankinta, 7-9).

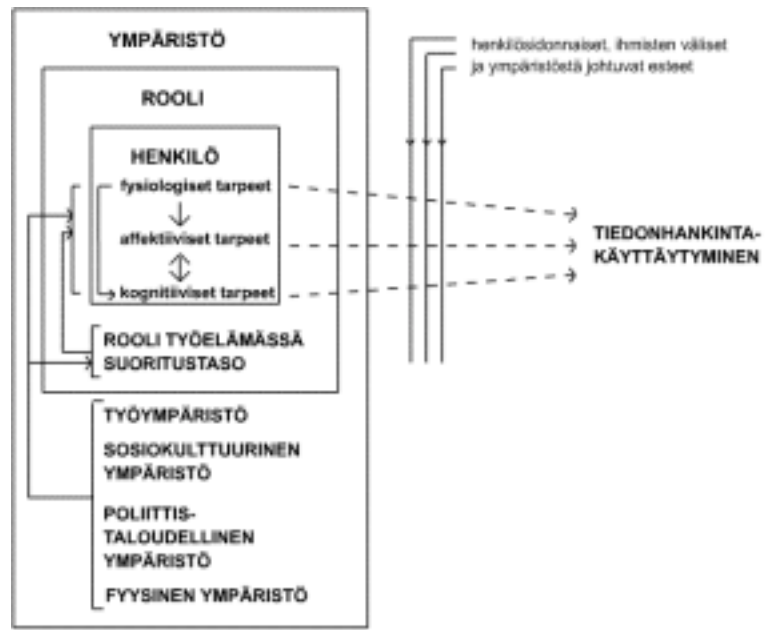
Dervinin sense-making –teoria (mm. Dervin & Nilan 1986) sopii kuvaamaan monenlaisia erilaisissa tilanteissa tapahtuvia tiedonhankintatapahtumia. Tämän tutkimuksen kannalta sense-making –malli ei ole kuitenkaan sopiva, vaikka se antaakin hyvän mallin tutkia yksittäisten tilanteiden muuttuvaa tiedonhankintaprosessia. Sisäisen viestinnän kautta tapahtuva tiedonhankinta on kuitenkin hyvin vaihtelevaa ja jatkuvaa toimintaa, eikä se välttämättä vaadi kovinkaan paljon yksittäisen henkilön aktiivisuutta. Sisäisen viestinnän kautta hankittava tieto on pikemminkin tiedon vastaanottamista ja seuraamista kuin jatkuvaa tiedon aktiivista hankintaa. Tätä tutkimusta tehdessä on tukeuduttu Wilsonin tiedonhankintakäyttämisen malliin, jota hän on kehittänyt eteenpäin 1980-luvulta lähtien sekä Gloria Leckien, Karen Pettigrew'n ja Christian Sylvainin 1990-luvulla kehittämään ammatillisen tiedon hankinnan malliin.

### **3.3.3.1 Tom D. Wilsonin laajennettu tiedonhankintakäyttämisen malli**

Tom D. Wilson lähti 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa kehittämään perinteistä järjestelmäkeskeistä tiedontarpeiden ja tiedonhankinnan mallia, joka kuvaisi paremmin ihmisten todellisia tiedonhankintatilanteita. Vuonna 1981 Wilson esitteli artikkelissaan tiedonhankintakäyttämisen mallinsa, joka keskittyi kuvaamaan aiempia käyttäjätutkimuksia paremmin erilaisia tiedontarpeisiin ja tiedonhankintaan vaikuttavia tekijöitä ja näiden merkitystä tiedonhankintaprosessissa. Tiedonhankintamallin taustalla oli INISS –projekti, jonka empiirinen osuus koottiin vuosina 1977-80. (Wilson 1981).

Aiemmassa tiedontarve- ja tiedonhankintatutkimuksessa käytetyt mallit olivat Wilsonin mukaan liian yksinkertaisia kuvaamaan yksittäisten henkilöiden tiedonhankintaprosessia. Tutkimus oli hänen mielestään ollut liian järjestelmäkeskeistä, mikä ei anna todellista kuvaa ihmisestä tiedonhankkijana. Samoin tiedontarve oli Wilsonin mielestä usein yksinkertaistettu vas-

taamaan järjestelmän tarjoamia tietoja, mikä ei vastannut todellista tilannetta. Wilson halusi luopua erityisestä tiedontarpeiden määrittelystä ja keskittyä tutkimaan yksilöiden tiedollista käyttäytymistä laajempaa prosessina, joka ottaa huomioon myös erilaiset prosessin eri vaiheissa vaikuttavat kontekstitekijät. (Wilson 1981, 5-7).



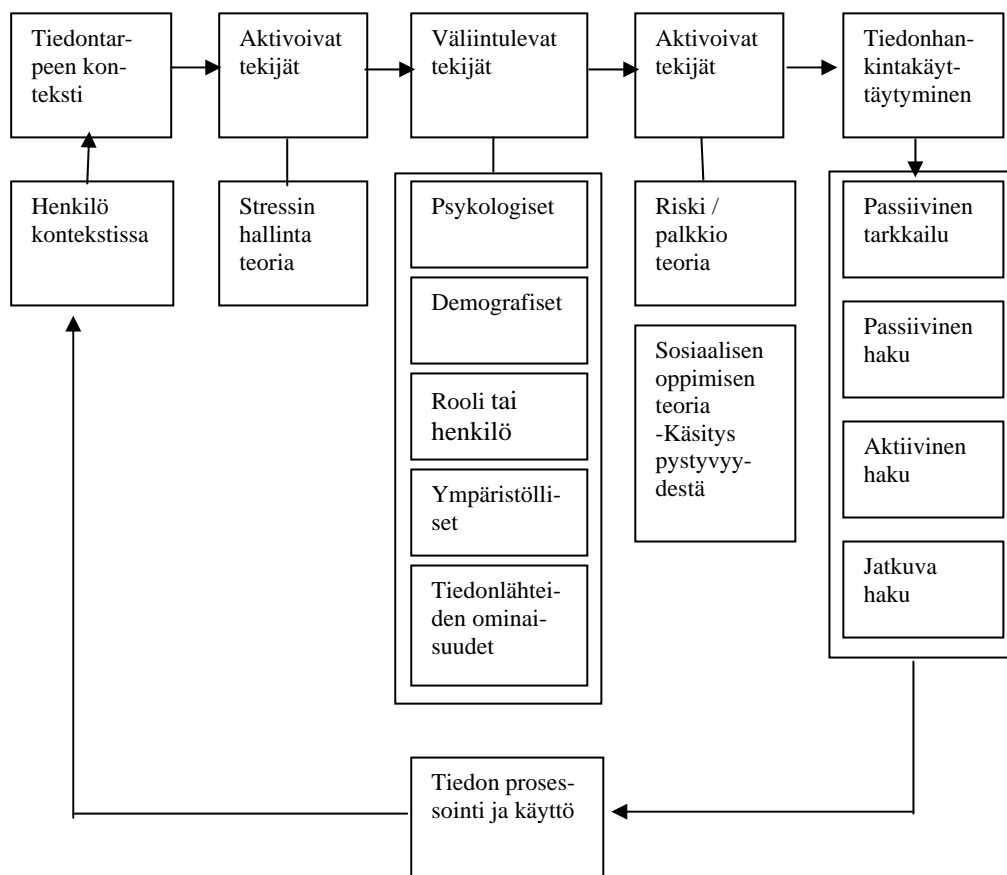
Kuvio 1. Tiedontarpeisiin ja tiedonhankintaan vaikuttavat tekijät (Wilson 1981, 8)

Wilsonin mielestä tiedontarpeen määrittely on erittäin hankalaa ja sen vuoksi koko termin käytöstä voitaisiin luopua. Tiedontarpeiden määrittely tulisi hänen mukaansa lähteä ihmisen perustarpeiden määrittelystä, joiden kautta voidaan tutkia kuinka henkilö näitä tarpeitaan toteuttaa. Wilson jakoi tarpeet kolmeen fysiologisiin, affektiivisiin ja kognitiivisiin tarpeisiin (Kuvio 1). Näiden ihmisen perustarpeiden lisäksi tiedonhankintakäyttämiseen vaikuttavat henkilön rooli esimerkiksi työelämässä sekä erilaiset ympäristöstä kumpuavat tekijät, kuten sosiaaliset ja fyysiset tekijät. Henkilö kohtaa usein tiedonhankintaprosessissaan myös erilaisia esteitä, jotka voivat johtua esimerkiksi toimintaympäristöstä tai ihmisten välisissä suhteissa ilmenevistä ongelmista, mutta myös henkilökohtaisista esteistä, joita voi olla mm. totuttomuus käyttää tiedonhankintaan tarvittavia välineitä tai pelko kysyä neuvoa tarvittaessa. (Wilson 1981, 7-9). Tiedonhankintakäyttämisen tutkimuksessa Wilson korostaa nimenomaan työroolin merkitystä henkilön tiedontarpe- ja tiedonhankintakäyttämiseen. Tutkimuksen tärkein osa olisi määrittellä henkilön työrooli, johon kuuluu mm. työtehtävät, asema organisaatiossa sekä erilaiset työtehtäviin liittyvät vastuut. Työrooliin liittyvät tehtävät ja työn



suunnittelu herättävät yleensä kognitiivisia tarpeita, kun taas työssä menestymisen toiveet nostavat esiin affektiivisia tarpeita. Työrooli vaikuttaa usein myös sosiaalisiin suhteisiin, mikä puolestaan vaikuttaa henkilön tiedonhankintakäyttäytymiseen. Wilsonin mielestä olisikin siksi ensiarvoisen tärkeää tutkia tiedonhankintakäyttäytymistä nimenomaan henkilön tai henkilöryhmän työroolien kautta, jotta tutkimus olisi luotettava. (Wilson 1981, 9-10).

Wilson esitteli vuonna 1996 laajemman mallin (Kuvio 2), joka pohjautui vuonna 1981 esiteltyyn malliin. Uudessa mallissa hän esitteli tarkemmin myös muita tiedonhankintaprosessiin vaikuttavia tekijöitä, kuin vain prosessin käynnistäviä elementtejä, joihin hän oli keskittynyt vuoden 1981 mallissa (Wilson 1996, 39).



Kuvio 2. Täydennetty tiedollisen käyttäytymisen malli (Wilson 1996, 47)

Täydennetyssä mallissaan Wilson on laajentanut tiedonhankintakäyttäytymisen prosessia, jonka hän nyt jakaa kolmeen 1) tiedontarve ja sen aiheuttajat, 2) tekijät, jotka vaikuttavat yk-

silön reaktioon tiedontarvetilanteessa ja 3) reaktion aikaansaamat prosessit ja toiminnot (Wilson 1996, 39). Wilsonin mielestä yksilön tiedontarveprosessin aktivoi ja käynnistää usein stressinhallintatilanne (stress / coping), jossa yksilö aluksi kokee epävarmuutta tai tyytymättömyyttä, minkä seurauksena hän kokee tarvetta selvittää tilannetta itselleen mielekkäällä tavalla (mt, 41).

Tiedontarpeen ilmettyä ja tiedonhankintaprosessien käynnistyttyä yksilö joutuu kuitenkin usein kohtaamaan erilaisia muuttujia ja tilanteita, jotka vaikuttavat tiedonhankintaprosessin etenemiseen. Wilson on jakanut nämä muuttujat neljään ryhmään joita ovat 1) henkilökohtaiset psykologiset ja demografiset muuttujat, 2) sosiaaliset rooleihin ja henkilöiden välisiin suhteisiin liittyvät muuttujat, 3) ympäristölliset muuttujat ja 4) tiedonlähteisiin liittyvät muuttujat. Täydennetyssä mallissa Wilson käsittää nämä muuttujat myös tiedonhankintaprosessin esteinä, kun aiemmassa mallissa nämä muuttujat toimivat pääasiassa tiedontarpeen synnyttäjinä. Henkilökohtaisista muuttujista Wilson pitää tärkeimpänä kognitiivista dissonanssia (cognitive dissonance), joka motivoi yksilöä pitämään näkemyksensä tasapainossa ja ristiriidattomana. Sosiaaliin rooleihin ja henkilöiden välisiin suhteisiin liittyvät muuttujat vaikuttavat prosessiin jatkuvasti, sillä yksilö joutuu usein toimimaan erilaisten rooliensa kautta sekä yhteydessä muihin ihmisiin. Näitä tiedonhankintaprosessin esteitä ilmenee paljon organisaatioympäristössä, jossa erilaiset ihmiset joutuvat tekemään töitä yhdessä. Ympäristökijöistä Wilson nostaa erityisesti esiin maantieteelliset esteet, ajankäytölliset esteet, kuten työkiireet, ja myös kulttuuriset tekijät, jotka saattavat vaihdella suurestikin eri maiden välillä. Tiedonlähteisiin liittyvistä muuttujista Wilson korostaa tiedon saatavuuden ja luotettavuuden merkitystä, jotka on todettu tärkeiksi myös useissa aiemmissa tutkimuksissa. (Wilson 1996, 42-45).

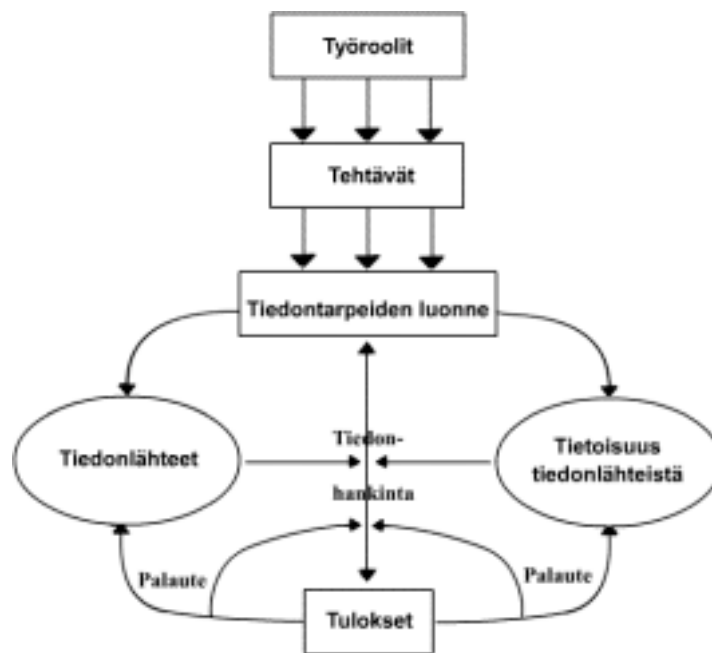
Wilson on lisännyt täydennettyyn malliinsa muitakin aktivoivia tekijöitä, joihin kuuluvat riski / palkkio –teoria (risk / reward theory) sekä sosiaalisen oppimisen teoria (social learning theory). Nämä tekijät ovat Wilsonin mukaan havaittavissa siinä vaiheessa, kun yksilö on kohdannut erilaisia tiedonhankintaprosessiin vaikuttavia muuttujia ja tekee päätöksen kannattaako tiedonhankintaa enää jatkaa. Tässä vaiheessa yksilö arvioi odotettavissa olevat mahdolliset riskit sekä onnistuneesta prosessista saatavan hyödyn ja päättää näiden perusteella prosessin jatkamisesta. Samoin hän arvioi omat vahvuutensa ja mahdollisuutensa suoriutua prosessista ennen tilanteen etenemistä. Wilson kuvaa tätä toimintoa termillä self-efficacy. (Wilson 1996, 46).

Tiedonhankinnan edetessä Wilson jakaa vielä tiedonhankintakäyttäytymisen neljään eri tyyppiin: passiiviseen tarkkailuun, passiiviseen hakuun, aktiiviseen hakuun ja jatkuvaan hakuun. Passiiviseen tarkkailuun yleinen asioiden seuranta, esimerkiksi televisiosta, jolloin yksilö voi passiivisesti vastaanottaa tietoa. Passiivinen haku on käsitteenä hieman ristiriitainen, mutta Wilson käsittää tähän ryhmään kuuluvaksi sellaiset tilanteet, joissa yksilö ei varsinaisesti etsi mitään erityistä tietoa, mutta löytää sattumalta jotain itselleen merkittävää. Aktiivinen haku on tavallisin ja tunnetuin tiedonhankintakäyttäytymisen tavoista, jossa yksilö suunnitelmallisesti etsii jotain tarvitsemaansa tietoa. Jatkuva haku eroaa aktiivisesta hausta siinä mielessä, että tiedonhankintatilanne jatkuu, vaikka relevantti tieto olisikin löytynyt. Yleensä kyse on lisätietojen hankinnasta tai vanhojen tietojen päivittämisestä. (Wilson & Walsh, 1996).

Tiedollisen käyttäytymisen malli jatkuu tiedon prosessoinnilla ja käytöllä. Wilsonin mielestä tiedon prosessointi on yhtä vaikeasti tutkittavaa ja hyvin yksilöllistä kuten tiedontarpeetkin ja on sen vuoksi vaikeasti havainnoitava tiedollisen käyttäytymisen vaihe. Tiedon prosessoinnin ja käytön jälkeen toiminnan iteratiivisuutta kuvaavassa mallissa palataan seuraavaan tilanteeseen ja kontekstiin, jossa tiedontarvetilanne syntyy. Tämä on erityisen tärkeää siinä tapauksessa, että tiedontarpeita ei pystytty tyydyttämään riittävästi tiedonhankintaprosessin ensimmäisen syklin aikana. (Wilson 1997, 567-569).

### **3.3.3.2 Leckien, Pettigrew'n & Sylvainin ammatillisen tiedon hankinnan malli**

Leckie & al. (1997) kokivat, että aiempi tiedontarpeiden ja tiedonhankintakäyttäytymisen tutkimus oli jäänyt usein varsin irralliseksi, eikä tutkimuksilla ollut useinkaan yhteyttä laajempaan teoriaan. Mallien puutteiden vuoksi he päättivät tutustua tarkemmin erilaisiin tiedonhankintakäyttäytymisen tutkimuksiin, joita oli kohdistettu tiettyihin ammattiryhmiin. Näistä tutkimuksista Leckie & al. pyrkivät löytämään joitakin yhteisiä piirteitä ja teoreettisia näkökulmia. Näiden tutkimusten ja aiempaan tutkimukseen kohdistamansa kritiikin pohjalta Leckie & al. kehittivät oman ammatillisen tiedon hankinnan mallinsa. (Leckie & Pettigrew 1997, 99).



Kuvio 3. Ammatillisen tiedon hankinnan malli (Leckie, Pettigrew & Sylvain 1996, 180)

Leckie & al. mallin mukaan työntekijöiden ammatillisen tiedon tarpeet lähtevät heidän työrooliensa ja työtehtäviensä kautta. Vaikka mallin mukaan lähtökohdaksi on kiteytetty nimenomaan työrooli, myös työympäristö kokonaisuudessaan vaikuttaa työroolin ja sitä kautta tiedontarpeiden muokkautumiseen. (Leckie & al. 1996, 181). Leckie & al. jakavat työroolit viiteen eri kategoriaan: palveluiden tarjoajiin, hallinnollisiin työrooleihin, tutkijoihin, opettajiin ja ohjaajiin sekä opiskelijoihin. Työntekijällä voi olla useitakin rooleja työtehtävistä riippuen ja nimenomaan nämä erilaiset työroolit ja niistä seuraavat työtehtävät ovat tiedontarpeita herättäviä tekijöitä.

Tiedontarpeiden luonne määräytyy työtehtävien lisäksi erilaisten työntekijän henkilökohtaisten ja ulkopuolisten tekijöiden vuoksi. Tällaisia väliintulevia muuttujia voivat olla henkilökohtaisella tasolla mm. ikä, ammatti, työuran vaihe tai organisaation maantieteellinen sijainti. Kontekstuaalisella tasolla tutkijat määrittelevät vaikuttaviksi tekijöiksi sen kuinka hetkellinen tiedontarve on tai onko se ulkopuolelta vai työntekijän sisältä noussut tiedontarve. Myös tiedontarpeen uutuus tai toistuvuus, odottamattomuus, tärkeys sekä oletettu kompleksisuus ja vaikeusaste vaikuttavat tiedontarpeen luonteeseen ja tiedonhankintaprosessiin. (Leckie & al. 1996, 182-183).

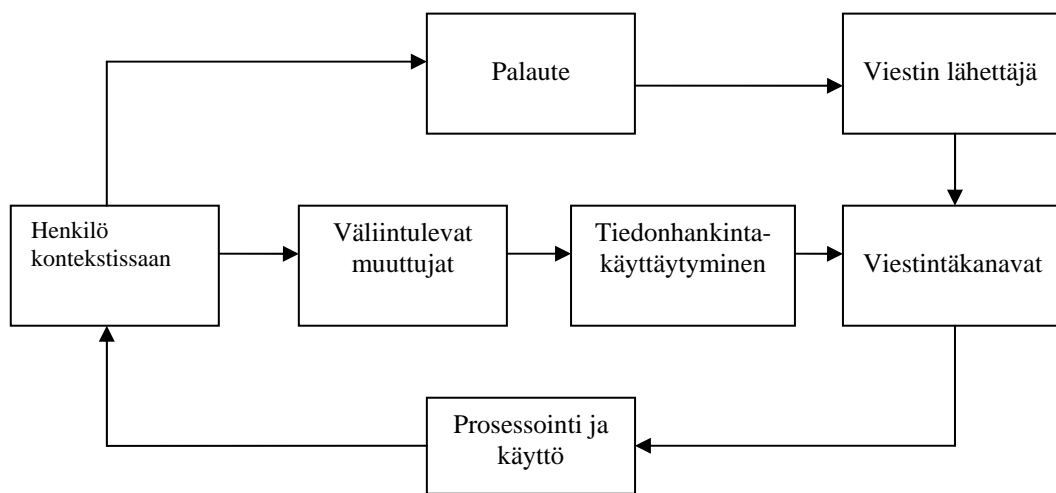
Erilaisten määriteltyjen tiedontarpeiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden lisäksi tiedonhankintaprosessiin vaikuttavat myös olemassa olevat tiedonlähteet sekä työntekijän tietoisuus näistä tiedonlähteistä. Leckie & al. jakavat tiedonlähteet formaaleihin ja informaaleihin, sisäisiin ja ulkoisiin, suullisiin ja kirjoitettuihin sekä omaan tietämykseen asiasta. Tiedonhankintatilanteessa työntekijä ei kuitenkaan usein voi rajoittua vain johonkin näistä lähteistä, vaan tarvittavan tiedon saamiseksi on usein käytettävä useita erilaisia tiedonlähteitä. Tietoisuus erilaisista tiedonlähteistä on myös merkittävää tiedonhankintaprosessin etenemisen kannalta. Erityisesti tietoisuus erilaisten tiedonlähteiden ominaisuuksista ja sisällöistä vaikuttaa tiedonlähteiden valintaan kyseisessä tilanteessa. Näitä tutkimuksissa ilmenneitä tiedonlähteiden ominaisuuksia olivat mm. tiedonlähteen tuttuus ja suosio, helppokäyttöisyys, kustannukset, laatu sekä saatavuus. Tutkimukset osoittivat, että ainakin ammatillisen tiedon hankinnassa tiedonlähteen saatavuus oli tärkeimmässä roolissa tiedonlähdettä valittaessa. (Leckie & al. 1996, 184-187).

Tulokset edustavat tiedonhankintaprosessin aikana saavutettuja tuloksia. Ihannetilanteessa tiedontarve olisi tullut täytettyä ja työntekijä voi jatkaa työtehtäviään eteenpäin. Usein työntekijä kuitenkin joutuu tilanteeseen, ettei ole löytänyt haluamaansa tietoa tai ei ole tyytyväinen saamaansa tietoon. Tällöin tiedonhankijan on jatkettava tiedonhankintaprosessiaan ns. toiselle kierrokselle, jota Leckie tutkimusryhmineen on kuvannut palautenuolilla. Samoin, jos työntekijä haluaa tarkistaa tietoja vielä jostakin muusta lähteestä, hän aloittaa Leckien mallin mukaan toisen kierroksen. Leckie tutkimusryhmineen katsoi, että tiedonhankintaprosessi on yleensä syklinen prosessi, joka ei välttämättä pääty koskaan. Tämän vuoksi he halusivat kuvata tiedonhankintaa jatkuvana, syklisenä toimintana, jotta se kuvaisi paremmin tiedonhankijan todellista käyttäytymistä. (Leckie & al. 1996, 187).

Leckien, Pettigrewn ja Sylvainin malli näyttää yksinkertaiselta, mutta heidän tavoitteenaan olikin luoda joustava malli, jota voitaisiin käyttää monenlaisissa ammatillisen tiedon tarpeita ja hankintaa selvittävässä tutkimuksissa. He katsovat, että heidän useita tutkimuksia ja kirjallisuutta kartoittanut tutkimuksensa tekee kuitenkin mallista pätevän. Työroolin huomioon ottaminen pitäisi heidän mielestään olla ammatillisen tiedontarve- ja tiedonhankintatutkimuksen lähtökohta. Heidän mukaansa työroolien merkitys on osoitettavissa myös useissa heidän läpikäymissään tutkimuksissa, mutta aiemmin sen merkitystä ei ole erityisesti nostettu esiin. (Leckie & al. 1996, 188).

### 3.3.3.3 Tiedonhankinnan ja viestinnän mallien yhdistäminen

Wilson (1999) kokosi artikkelissaan yhteen erilaisia tiedollisen käyttäytymisen ja tiedonhankinnan malleja, joita useat alan tutkijat ovat viime vuosikymmenen aikana kehittäneet. Hän pyrki luomaan niiden kautta kuvaa tiedollisen käyttäytymisen mallista ja samalla osoittamaan viestinnän aktiivista yhteyttä tiedonhankintaan. Wilson päätyi aika yleisluonteiseen malliin (Kuvio 4), jonka hän kehitti perinteisen Shannonin ja Weaverin viestinnän mallin (mm. Shannon & Weaver 1963, 5) pohjalta. (Wilson 1999, 263-264).



Kuvio 4. Tiedonhankinnan ja viestinnän yhdistäminen (Wilson 1999, 264)

Tässä mallissa Wilson on nimennyt perinteiset tiedonlähteet viestintäkanaviksi (channels of communication). Mukaan on myös liitetty yksilön ulkopuolella toimiva viestijä (communicator), joka toimii viestien lähettäjänä ja saa palautetta (feedback) yksilön toiminnan kautta viestinnän ja tiedonhankinnan onnistumisesta. Muutoin malli noudattelee pitkälti Wilsonin laajennettua tiedollisen käyttäytymisen mallia vuodelta 1996, tosin paljolti yksinkertaistetussa muodossa. Yksilö toimii kontekstissaan, jossa tiedolliseen käyttäytymiseen vaikuttavat erilaiset väliintulevat muuttujat, joita on käsitelty tarkemmin luvussa 3.3.3.1. Yksilön tiedollinen käyttäytyminen kohdistuu erilaisiin viestintäkanaviin, joiden kautta hankittua tietoa yksilö käsittelee ja käyttää tarpeidensa mukaisesti. (Wilson 1999, 264).

Wilson on tässä mallissa halunnut korostaa sitä, että tutkijan tulisi yksilöiden ja ryhmien tiedollista käyttäytymistä selvittäessä ottaa huomioon myös erilaiset kontekstitekijät, jotka vaikuttavat yksilön toimintaympäristössä ja sitä kautta myös tiedolliseen käyttäytymiseen. Wilson on muokannut mallistaan varsin yleisluontoisen, jotta sitä voitaisiin hyödyntää useilla sektoreilla tiedollista käyttäytymistä tutkittaessa. Viestintä voi tämän mallin mukaan olla mm. ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutusta, mutta myös ihmisten keskinäistä viestintää. (Wilson 1999, 264-265).

Wilsonin malli yhdistää mielenkiintoisesti viestinnän ja tiedonhankinnan, mutta muilta osin malli on liian yleisluontoinen, jotta sitä voisi sellaisenaan hyödyntää tutkimustyössä. Esimerkiksi vuoden 1996 malliin verrattuna Wilson ei ota tässä mallissa huomioon minkäänlaisia tiedonhankintaa aktivoivia tekijöitä, eikä myöskään kuvaa yksilön tiedonhankintakäyttäytymistä lainkaan. Tämän mallin mukaan vaikuttaisi siltä, että yksilö prosessoisi kaiken viestintäkanavien kautta kulkevan tiedon, vaikka todellisuudessa joudumme kuitenkin toimimaan jossain määrin valikoiden. Vaikka Wilsonin malli tiedonhankinnan ja viestinnän yhdistämisestä onkin aika yleisluontoinen, se antaa kuitenkin osviittaa myös tämän tutkimuksen mallintamiseksi. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden tiedontarpeet ja tiedonhankinta ovat kuitenkin niin suuressa osassa, että mallin on näiltä osin oltava tarkempi.

### **3.4 Organisaatiot ja työyhteisöt**

Organisaatioiden ja työyhteisöjen analysointi on laaja alue, jota ei tämän tutkimuksen puitteissa ole mahdollista kovin tarkasti käydä läpi, vaikka tutkimus keskittyykin organisaatioympäristöön. Tämä luku keskittyy kuvaamaan organisaatioita tutkimusasetelman kannalta tärkeimmästä näkökulmasta eli siitä kuinka viestintä liittyy organisaation toimintaan ja organisaatiokulttuuriin. Tutkimukseen osallistunutta organisaatiota kuvataan tarkemmin luvussa 4.1.

Organisaatiota voidaan määritelmällisesti kuvata monella eri tavalla. Tavallisesti jokainen organisaatiotutkija on lisännyt käsitteen määrittelyyn erilaisia nyansseja omaa näkökulmaansa korostaen. Yleisesti organisaatiot voidaan kuitenkin määritellä kahden tai useamman alkion välisten vuorovaikutussuhteiden suhteellisen pysyväisluonteiseksi verkostoksi, jonka tarkoituksena on jonkin tai joidenkin päämäärien saavuttaminen. (mm. Eloranta 1977, 12-13).

Organisaatiot ovat nykypäivänä hyvin erilaisesti rakentuneita, ja näiden rakenteiden ja muiden ominaisuuksien tutkimiseen on kehitetty monenlaisia teorioita. Tämän tutkimuksen kannalta merkittävämpää on kuitenkin organisaation kulttuuri, jonka mm. Schein (1987) määrittelee malliksi, jonka tietty ryhmä on kehittänyt käsitelläkseen ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Lisäksi malli on toiminut niin hyvin, että sitä voidaan pitää perusteltuna ja opettaa myös ryhmän uusille jäsenille tapana ajatella ja toimia. (Schein 1987, 26). Organisaatiokulttuuriin kuuluu erilaisia osatekijöitä, kuten organisaation toimitilat tai perusarvot, jotka perustuvat organisaation ideologiaan, sekä muut käsitykset ja oletukset, jotka mahdollistavat ihmisten keskinäisen viestinnän. (mt. 31-32).

Tieto ja tiedonkulku ovat merkittäviä organisaatiokulttuuria kehittäviä ja ylläpitäviä tekijöitä. Lintilä (2002) on koonnut tutkimuksessaan tiedon ja tiedonkulun tärkeimmät tehtävät organisaatiossa seuraavasti:

1. Se ohjaa käyttäytymistä näyttämällä hedelmällisimmän tavan tulkita ja toteuttaa tehtävät.
2. Se mahdollistaa yhteistyön eri henkilöiden ja yksiköiden välillä.
3. Se auttaa organisaation jäseniä, johtoa ja koko organisaatiota sopeutumaan ja vaikuttamaan organisaation ympäristöön ja siinä sekä organisaation sisällä tapahtuviin muutoksiin. (Lintilä 2002, 19-20).

Tämä tutkimus perustuu pitkälti samoihin oletuksiin tiedon ja tiedonkulun merkityksestä. Seuraavassa luvussa käydään läpi tarkemmin organisaation sisäistä tiedonkulkua ja sen ominaisuuksia sekä osuutta tässä tutkimuksessa.

## **3.5 Viestintä ja organisaation sisäinen viestintä**

### **3.5.1 Viestintä**

Tämä tutkimus ei ole suoranaisesti viestintätieteen tutkimus, joten tässä yhteydessä ei lähdetä purkamaan viestinnän käsitteistöä kovinkaan tarkasti, vaan keskitytään tutkimuksen kannalta olennaisiin viestinnän ja erityisesti organisaatioviestinnän ominaisuuksiin.

Viestintä on perinteisesti käsitetty koostuvan tietyistä perusedellytyksistä, joita ovat sanoman lähettäjä, sanoman vastaanottaja, sanoma ja jokin kanava, jonka avulla viestitään. Näiden lisäksi viestintään liittyy monenlaisia muitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat viestintään ja sen on-



nistumiseen. Tällaisia ovat mm. erilaiset häiriöt, sekä taustatekijät, jotka virittävät viestintäta-  
pahtuman. Tarkemmin viestintätilanteiden monimutkaisuutta on pohtinut mm. Osmo A. Wiio.  
(Wiio 1994, 75-77).

Viestinnän tutkimukseen on vaikuttanut kaksi eri koulukuntaa, prosessikoulukunta sekä semi-  
oottinen tai semioottis-kulttuurinen koulukunta. Prosessikoulukunta tutkii viestintää yleensä  
hyvin järjestelmälähtöisesti, selvittäen mm. sanomien siirtoa sekä niiden vaikutuksia proses-  
sissa. Prosessikoulukunnan mukaan viestintä voidaan saada toimimaan mahdollisimman teh-  
okkaasti organisoimalla prosessi yksinkertaiseksi ja selkeäksi sekä riittävällä toistolla ja  
kohderyhmän selkeällä määrittelyllä. (Åberg 2000, 26-33). Perinteinen tiedottaminen ja in-  
formointi perustuu usein prosessiajatteluun, mutta tämän tutkimuksen kannalta prosessikou-  
lukunnan edustama malli antaa liian yksinkertaisen kuvan, sillä myös tiedotustoiminta täytyy  
nykyaikana nähdä laajemmin kuin suoraviivaisena prosessina.

Semioottis-kulttuurinen koulukunta on kehittynyt myöhemmin prosessikoulukunnan rinnalle  
useiden viestintätieteilijöiden ja semiootikkojen vaikutuksesta. Semioottis-kulttuurinen kou-  
lukunnan mukaan viestintää ei voida tutkia vain mekaanisena sanomien siirtona, vaan siihen  
liittyy aina myös kulttuurisesti määräytyneitä tulkintoja. Sanoma itsessään ei ole niinkään tär-  
keää kuin se mitä merkityksiä sanoman ja viestinnän mukana siirtyy. Semioottis-kulttuurinen  
koulukunta näkee viestinnän paljon laajempuna prosessina, johon kietoutuvat mukaan monen-  
laiset taustatekijät, kuten työyhteisöt ja muut ihmisten väliset suhteet. (mt. 34-38).

Åberg (2000) kokoaa oman näkemyksensä viestinnästä molempien koulukuntien näkemysten  
pohjalta. Hänen mielestään merkityksien syntymiseen vaaditaan myös jonkinlainen viestin-  
nälinen prosessi tai yhteys, mutta toisaalta viestintää ei voi pelkistää mihinkään prosessikou-  
lukunnan mukaisesti tiettyyn malliin sopivaksi. Jokainen viestintätilanne on uniikki, eikä sen  
vaiheita ja tuloksia voi ennustaa minkään mallin mukaan. Åberg näkee viestinnän ennen  
kaikkea vuorovaikutteisena prosessina, jossa kaikki viestinnän osapuolet ovat aktiivisia toimi-  
joita, jotka tekevät tulkintoja asioiden tilasta ja välittävät näitä tulkintoja edelleen muiden  
osapuolten tietoisuuteen prosessissa muodostuneen verkoston kautta. (Åberg 2000, 52-54).  
Tämä tutkimus käsittelee viestintää hyvin pitkälti Åbergin luoman koulukuntamallien syntee-  
sin kautta. Sisäistä viestintää arvioidaan organisoituna järjestelmänä, mutta monitahoisen ko-  
konaisuuden hahmottamiseksi on tärkeää selvittää myös sisäiseen viestintään liittyvät monet  
tasot, kuten koko organisaation taso sekä osaston ja työyhteisön tasot, ja myös viestintätilan-

teisiin liittyvät erilaiset kontekstitekijät. Tutkimuksen merkittävimpiä kontekstitekijöitä ovat työntekijöiden tiedontarpeet, jotka syntyvät mm. työyhteisön ja oman työroolin kautta.

### 3.5.2 Organisaation sisäinen viestintä

Organisaatioviestinnän, toiselta nimeltään yhteisöviestinnän, tutkimus on suhteellisen nuori tieteenala. Alkuun sitä pidettiin lähinnä keskinäisviestinnän yhtenä osa-alueena, kunnes se päätettiin erottaa omaksi tutkimusalakseen asettamalla organisaatioviestinnälle tiettyjä ominaisuuksia, kuten organisoidut puitteet, jotka vaikuttavat viestinnän toteuttamiseen sekä tavoitteellisuus, joka yleensä tähtää nimenomaan yhteisön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Åberg 2000, 91).

Organisaatioviestinnän määrittely on elänyt aika vahvasti tutkimuksen myötä. Ensimmäisissä tutkimuksissa organisaatioviestinnän määrittelyssä korostuivat prosessikoulukunnan vaikutukset ja organisaatioviestintä määriteltiin lähinnä viestinnän eri osatekijöiden, kuten lähettäjä, vastaanottajan, kanavien ja sanomien, ja niiden välisten suhteiden kautta. (Åberg 2000, 92). Semioottis-kulttuurinen koulukunta toi määrittelyyn mukaan viestinnän organisaatiokulttuuria ylläpitävän ja merkityksellistävän näkökulman. Pekka Aula määritteli vuonna 1999 organisaatioviestinnän ”tietyissä organisatorisessa kontekstissa tapahtuvaksi prosessiksi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät, käsittelevät ja muokkaavat merkityksiä”. (Aula 1999, 22). Åbergin mielestä organisaatioviestintä on niin laaja-alainen kokonaisuus, että myös sen määrittelyssä pitää ottaa huomioon useita asioita ja näkökulmia. Aiempien määrittelyn valossa hän päätyi vuonna 2000 kehittämään synteessin, jonka mukaan:

*Organisaatioviestintä* on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaista asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa, ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta (Åberg 2000, 95).

Kattavan kokonaisuuden hahmottamiseksi hän lisäsi määritelmään myös lisämääreen *työyhteisön viestintäjärjestelmästä* kokonaisuutena, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä sekä *yhteisöviestinnästä*, joka on työyhteisön viestintätoiminto eli funktio, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoit-

teiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla (Åberg 2000, 96).

### **3.5.2.1 Yhteisöviestinnän kolme paradigmaa**

Yhteisöviestinnän tutkija Elisa Juholin (1999) kävi läpi organisaatioviestinnän tutkimuksen historiaa ja kehitteli näiden pohjalta yhteisöviestinnän kolmen paradigmaa, jotka laajentavat perinteistä järjestelmäkeskeistä näkökulmaa. Ensimmäinen paradigma on johtajakeskeinen eli funktionaalinen paradigma, jossa viestintä toimii pääasiassa johdon ja esimiesten työvälina. Viestintä on hyvin suunniteltua ja koordinoitua, mutta useimmissa tapauksissa vain yksisuuntaista ylhäältä alaspäin. Tällainen viestintä toimii parhaiten hyvin muodollisissa ja byrokraattisissa organisaatioissa, jossa jokaisella yksilöllä on selkeä paikkansa ja tehtävänsä. Muutoksien tekeminen tällaisissa organisaatioissa on hyvin vaikeaa.

Toinen paradigma on hallitsematon eli dissipatiivinen paradigma. Tämä paradigma on täysin päinvastainen edellä esiteltyyn verrattuna, sillä se on useimmiten ennalta suunnittelematonta ja epälineaarista. Viestintä on usein täysin tiedostamatonta ja syntyy hyvin dynaamisesti tilanteen mukaan. Tämän paradigman tarkoituksena on laajentaa viestintäkäsitystä kaaosteorian puolelle, jota erityisesti viestinnän tutkija Pekka Aula on käynyt läpi omista viestinnän malleissaan.

Kolmas paradigma edustaa ns. kolmatta tietä ja pyrkii näin olleen yhdistämään kaksi edellä mainittua paradigmaa. Tämä vastuullinen ja vuorovaikutteinen eli dialoginen paradigma korostaa yhteisön ja yhteisöllisyyden tunteen merkitystä viestinnässä. Tämän paradigman mukaan viestintä voi toimia hyvin vain, jos kaikki yhteisön jäsenet osallistuvat siihen aktiivisesti. Viestinnästä muotoutuu verkkomainen malli, jossa kaikki jäsenet ovat tasa-arvoisia ja jossa myös oman tiedonhankinnan merkitys korostuu. (Juholin 1999, 59-61).

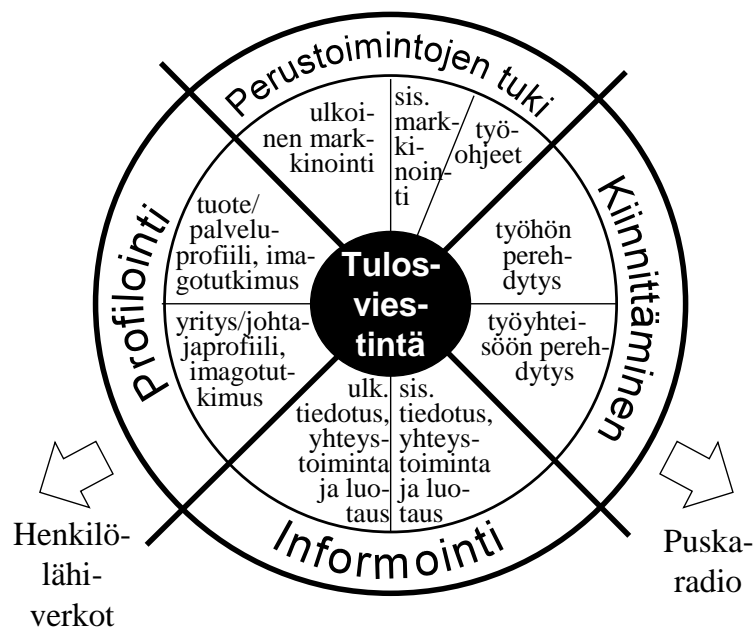
Åbergin ja Juholinin esittämien mallien pohjalta on selvää, että organisaatioviestintä pitää nähdä laaja-alaisena kokonaisuutena, johon kuuluvat sekä olemassa olevat toimijat ja järjestelmät, mutta myös vuorovaikutteisuus, joka edellyttää jokaisen jäsenen panosta tiedonkulkuun tulkitsijana ja merkitysten tuottajana. Tämä tutkimus lähtee samasta ajattelusta, jossa organisaation tiedonkulkua on tarkasteltava järjestelmien lisäksi myös merkityksen tuottajana organisaation jäsenille.

### 3.5.2.2 Sisäisen viestinnän funktio

Organisaation sisäistä viestintää arvioitaessa on tärkeää myös pohtia miksi se on merkityksellistä organisaatiolle ja mitä tehtäviä sisäisellä viestinnällä on organisaation toiminnan kannalta. Nykyisin sisäinen viestintä käsitetään yhtenä organisatorisista toiminnoista ja sen merkitys on ymmärretty ainakin suurimmassa osassa organisaatioita, mikä näkyy mm. viestinnän ammattilaisten määränä organisaatioissa.

#### Leif Åbergin organisaatioviestinnän malli

1980-luvun lopulla Leif Åberg ryhtyi tarkastelemaan miksi organisaatioissa viestitään, jotta viestinnän kenttää ja työnjakoa voitaisiin paremmin suunnitella. Tutkimuksensa perusteella Åberg kehitti pizza-malliksi kutsutun jaottelun organisaatioviestinnän tehtävistä. Pizza-malli jakaa organisaatioviestinnän tehtävät viiteen eri lohkoon, joihin kuuluvat 1) yhteisön toiminnan tukeminen, 2) organisaation profilointi, 3) informointi, 4) kiinnittäminen ja 5) sosiaalinen vuorovaikutus.



Kuvio 5. Leif Åbergin organisaatioviestinnän malli (Åberg 2000, 102)

Yhteisön toiminnan ja organisaation perustoimintojen tukeminen on näistä viidestä osa-alueesta kaikkein tärkein. Sen avulla pidetään henkilökunta tietoisena työnkuvastaan ja tuetaan työprosessien sujuvuutta. Toiminnan tukemiseen käytetty viestintä on hyvin tilannekohtaista, mutta jatkuvaa siinä mielessä, että sitä on ylläpidettävä jatkuvasti työn sujumisen varmistamiseksi. Organisaation ja työyhteisöjen profiloinnissa käytetty viestintä on puolestaan hyvin pitkäjänteistä toimintaa, joka on alkanut jo aivan perustamishetkestä lähtien. Tähän osa-alueeseen kuuluu mm. organisaation strategian ja visioiden välittäminen työyhteisöille ja halutun organisaatiokuvan ylläpitäminen, jolla pyritään vahvistamaan myös organisaation jäsenten kuvaa omasta työstään ja työyhteisöstään sekä lisäämään motivaatiota työn suorittamiseen. Informointilohkoon kuuluu erilaisten ajankohtaisten ja tärkeiden uutisten ja tapahtumien välittäminen organisaation jäsenille. Informoinnin tulisi olla mahdollisimman monipuolista ja luotettavaa sekä pyrkiä vastaamaan organisaation jäsenten tiedontarpeita. Kiinnittämislhkon tavoitteena on vahvistaa organisaation jäsenten tuntemusta organisaatioon kuuluvuudesta ja helpottaa yhteisöllisyyden tunteen syntymistä. Konkreettisesti tämä tarkoittaa esimerkiksi työhön perehdyttämisessä käytettäviä keinoja sekä työyhteisön yhteisöllisyyttä vahvistavia tekijöitä. (Åberg 2000, 99-101).

Neljä edellä mainittua viestinnän lohkoa ovat pääosin organisaation ja työyhteisön itse suunniteltavissa ja kontrolloitavissa. Niiden onnistuminen vaikuttaa suoranaisesti organisaation menestykseen, minkä vuoksi Åberg on antanut niille myös kattokäsitteen, jota hän kutsuu tulosviestinnäksi. Viides lohko eli sosiaalinen vuorovaikutus eroaa muista siinä, että sitä ei voi suunnitella ja hallita samoin kuin edellä kuvailtuja organisaatioviestinnän osa-alueita. Tämän vuoksi Åberg on sijoittanut tämän osa-alueen kuvion ulkopuolelle. Sosiaalinen vuorovaikutus syntyy yleensä ihmisten tarpeesta kommunikoida ja pitää yllä sosiaalisia suhteita. Se muotoutuu itsestään organisaation jäsenten tarpeiden mukaan, usein paikkaamaan koordinoitua viestinnän jättämiä aukkoja. Sosiaalista vuorovaikutusta kutsutaan sen vuoksi myös nimellä puskaradio tai viidakkorumpu. (Åberg 2000, 99-102).

### **3.5.2.3 Sisäisen viestinnän sisällöt**

Millaista tietoa sisäisen viestinnän kautta sitten välitetään? Painopisteet ovat vaihdelleet jonkin verran eri aikoina, esimerkiksi 1900-luvun alkupuolella sisäinen viestintä oli vahvasti keskittynyt erilaisiin sosiaalitoimintoihin ja henkilöstöhallintoon, kuten henkilöstöhankintoi-

hin ja palkka-asioihin. 1940-luvulla alkoi vahvistua käsitys viestinnästä myös yhteisön yksimielisyyden ja yhteisen tuen hankinnassa ja seuraavalla vuosikymmenellä mukaan tuli myös suhdetoiminnan näkökulma, joka alkoi korostaa myös henkilöstöä organisaation tärkeimpänä voimavarana. 1970-luvulla sisäinen viestintä sai jo lakisääteisen muotonsa laissa Yhteistoi-  
minnasta yrityksissä. Viestintä laaja-alaistui, mutta toisaalta tiedonvälityksen tarvetta koros-  
tettiin erilaisten sosiaalisten toimintojen sijasta. 1980-luvulla sisäinen viestintä muuttui am-  
mattimaisemmaksi ja useat yritykset palkkasivat henkilökuntaa huolehtimaan nimenomaan  
tiedotusasioista. Viime vuosina viestinnän ja tiedotuksen kenttä on laajentunut jatkuvasti eri-  
laisten tiedotusta koskevien lakien vuoksi, mutta myös nopeasti kehittynyt teknologia on  
muuttanut viestintää ratkaisevasti. Painopiste on muuttunut vastaanottajalähtöisemmäksi ja  
viestintä ymmärretään laajempaa koko organisaation voimavarana. (Åberg 2000, 171-172).

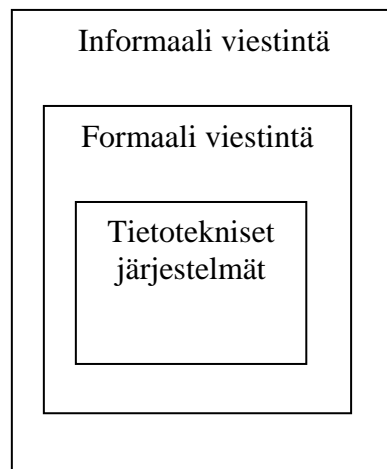
Nykypäivän sisäinen viestintä sisältää siis sekä jokapäiväisiä arkisia asioita että laajempia pe-  
rusasioita, joihin kuuluvat mm. organisaation strategia ja arvot. Tavallisimpia sisäisesti vies-  
tittäviä asioita ovat mm. organisaation ja siihen vaikuttavan ympäristön taloudellinen tilanne  
ja sen muutokset. Yksityiskohtaisempaa tietoa, esimerkiksi tietyn osaston toiminnasta voidaan  
välittää puolestaan pienemmälle ryhmälle, jota se koskee. Sisäinen viestintä toimiikin usein  
monilla tasoilla, joita jokainen organisaation jäsen seuraa omien kiinnostustensa ja tarpeiden-  
sa mukaan. Toinen tärkeä osa-alue, josta tiedotetaan, on erilaiset koulutusmahdollisuudet ja  
kurssit, joihin työnantaja toivoisi henkilökunnan osallistuvan. Myös erilaisista henkilöstön  
palveluista ja eduista tiedotetaan usein koko organisaatiolle. (Juholin 1999, 133-137).

### **3.6 Formaali ja informaali tiedonkulku**

Monet tutkijat ovat jakaneet organisaation tiedonkulun kahteen ryhmään, formaaliin ja infor-  
maaliin ja tätä jakoa päädyttiin käyttämään myös tässä tutkimuksessa. (mm. Wiio 1992, 205-  
206, Monge & Contractor 2001, 445-448). Formaalin ja informaalin viestinnän välille on kui-  
tenkin jossain määrin vaikeaa tehdä tarkkaa rajausta, sillä samaa kanavaa voidaan käyttää eri  
tilanteissa eri tavalla. Informaali eli epämuodollinen tai epävirallinen viestintä käsitetään  
yleensä kattamaan erilaiset vapaammat tilanteet, jotka syntyvät hyvin dynaamisesti ja tilanne-  
kohtaisesti. Informaali viestintä ei kuitenkaan tarkoita, että sen sanoma olisi jotenkin kevy-  
empää tai epäluotettavampaa, vaan kyse on enemmänkin vuorovaikutustilanteesta ja sen syn-  
tymisestä. Formaali eli muodollinen viestintä kattaa puolestaan erilaiset viralliset tiedon-

annot, jotka julkaistaan useimmiten kirjallisina, joko sähköisessä tai paperisessa muodossa, mutta myös virallisuontoinen suullinen viestintä, kuten tiedotustilaisuudet ja palaverit käsitellään formaaliksi viestinnäksi.

Liebenau & Backhouse (1990) ovat määritelleet formaalin ja informaalin viestinnän suhteen osittain toisiinsa sulautuviksi kokonaisuuksiksi, jossa kuitenkin formaali viestintä on osa informaalin viestinnän kokonaisuutta. (Liebenau & Backhouse 1990, 109).



Kuvio 6. Informaalin ja formaalin viestinnän suhde organisaatiossa (Liebenau & Backhouse 1990, 109)

Kuviossa informaali viestintä on laaja ja hallitsematon kokonaisuus. Vaikka kuvio onkin selkeän ja pysyvän näköinen, kirjoittajat korostavat, että rajat ovat muuttuvia ja formaali viestinnän määrä ja muoto on aina organisaation itsensä päätettävissä. Formaali viestintä voi muodostua organisaatiossa vasta suunniteltujen ja sovittujen toimintatapojen kautta. (Liebenau & Backhouse 1990, 109-110). Kuviossa on mukana myös tietoteknisen järjestelmän osuus, joka selkeyttää organisaatioviestinnän kokonaisuuden hahmottamista, mutta tässä luvussa sen ominaisuuksiin ei puututa tarkemmin. Formaalin ja informaalin viestinnän ominaisuuksia pohditaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

### **3.6.1 Formaali viestintä**

Formaali viestintä on organisaation virallista ja suunnitelmallista viestintää, ja jonka avulla ohjataan organisaation toimintaa. Formaali viestintä käsitetään yleensä kattamaan kaikki painetut viestintämateriaalit, kuten sisäiset tiedotteet, organisaation lehdet, erilaiset ohjekirjat ja raportit sekä etukäteen suunnitellun ja siten formaaliksi käsitetyn suullisen viestinnän. (mm. Wii 1992, 206).

Painettujen materiaalien rinnalle tai nykyään jopa korvaamaan ovat nousseet erilaiset tietokonepohjaiset viestintäkanavat. Tällaisia kanavia voivat olla esimerkiksi organisaation intranet tai muut työryhmäsovellukset sekä sähköposti. Tiedotusmateriaali on useimmissa tapauksissa samaa kuin aiemmin painettujen materiaalien kohdalla, mutta tietokonepohjaiset järjestelmät tarjoavat mahdollisuuden myös interaktiivisempaan vuorovaikutukseen. Tietokonepohjaiset järjestelmät ovat myös kehittäneet viestintää informaalimpaan suuntaan, mm. erilaisten reaaliaikaisten keskustelumahdollisuuksien avulla, jolloin työnteon lomassa voi myös välillä vaihtaa ajatuksia toisessa yksikössä olevan kollegan kanssa. Samoin monet tutkimukset ovat osoittaneet, että uuden teknologian myötä totutut viestintäjärjestelmät ovat muokkautuneet uudellaisiksi ja kommunikointi etenkin horisontaalisella tasolla on lisääntynyt. (Monge & Contractor 2001, 446).

### **3.6.2 Informaali viestintä**

Informaali viestintä puolestaan edustaa koko sitä kenttää joka jää formaalin viestinnän ulkopuolelle. Informaali viestintä perustuu organisaation ja työyhteisöjen jäsenten sosiaaliseen kanssakäymiseen ja tilanteisiin, jossa informaalia keskustelua voidaan käydä. (Wii 1992, 205). Tärkeimpiä informaalin viestinnän tilanteita ovat erilaiset dynaamisesti syntyneet keskustelut pienissä tai isommissa ryhmissä, esimerkiksi kahvi- tai lounastaukojen aikana. Informaali viestintä on usein kasvokkaista, mutta lähes yhtä yleistä on puhelimen tai nykyisten tietokonepohjaisten viestinten käyttö informaaliin viestintään. Tämä korostuu etenkin organisaatioissa, jotka ovat maantieteellisesti hajallaan, eikä ihmisten ole näin ollen helppoa tavoittaa muita organisaation jäseniä muilla tavoin.



Informaaliin viestintään liittyy myös formaalia viestintää enemmän erilaisia konnotatiivisia merkityksiä ja tulkintoja, jotka viestijät ja vastaanottajat voivat kokea eri tavalla. Informaalin viestinnän kautta saatetaan usein välittää, esimerkiksi organisaation arvoja, paljon tehokkaammin kuin tarkkaan suunnitellun strategiaviestinnän kautta. Formaalia ja informaalia viestintää vertailleet aiemmat tutkimukset ovat usein osoittaneet informaalilla viestinnällä olevan erittäin tärkeä asema organisaation toiminnan kannalta, vaikka sitä ei usein noteeratakaan organisaation sisäistä viestintäjärjestelmää suunnitellessa. (Monge & Contractor 2001, 445-447). Informaalia viestintää pidetään usein epätoivottavana, sillä sen kautta pelätään liikkuvan paljon juoruja ja huhupuheita, jotka voivat vahingoittaa työilmapiiriä tai jopa koko organisaation toimintaa. Lehtinen ja Palonen (1998) näkevät tilanteen kuitenkin toisin ja esittävät, että informaalin viestinnän kautta kulkee myös paljon organisaation ns. hiljaista tietoa, joka on tärkeää toiminnan sujuvuuden kannalta. Usein uudet työntekijät saatetaan ottaa vastaan ja opastaa organisaation toimintaan hyvin formaalisti, mutta jonkin ajan kuluttua työntekijöille kehittyy omia informaaleja verkostoja, joiden kautta liikkuu paljon organisaation yleiseen toimintaan liittyvää ja myös työtehtävien kannalta tärkeää tietoa, joka lujittaa työntekijän kokemusta työyhteisön jäsenenä. (Lehtinen & Palonen 1998, 95-101).

Informaalista verkostosta voi olla paljon hyötyä erilaisissa ongelmallisissa tilanteissa, jolloin virallinen viestintä takkuilee. Tällaisissa tilanteissa auttaa suuresti, jos tietää jonkun, jolta voi informaalisti kysyä vastausta tai lisätietoja ratkaisun löytämiseksi. Åberg (1989) nimittää näitä informaaleja verkostoja lähiverkoiksi. Lähiverkkojen koko voi vaihdella suurestikin, mutta yleensä henkilön lähiverkkoon kuuluu n. 25 henkilöä. Lähiverkkojen kautta tieto kulkee yleensä hyvinkin nopeasti, etenkin jos tieto on lähiverkon kannalta merkittävä. Monet luottavat myös lähiverkon kautta saamaansa tietoon paremmin kuin muualta kuulemaansa tai luke- maansa viestiin. Åbergin mukaan lähiverkot voivat olla *passiivisia*, jolloin työasiat jäävät usein muiden asioiden varjoon, *kysyviä eli reaktiivisia*, jolloin tietoa löytyy usein kysyttäessä tai *kertovia eli aktiivisia*, jolloin työyhteisön asioita otetaan esille oma-aloitteisesti ja niistä keskustellaan avoimesti. Tutkimusten mukaan lähiverkot näyttävät toimivan useimmiten reaktiivisesti. (Åberg 1989, 217).

Informaalia viestintää voi kehittyä ja esiintyä myös lähes huomaamatta, minkä vuoksi sen tutkiminen saattaa olla varsin työlästä. Monet tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että vain formaalia tiedonkulkua tarkasteleva tutkimus ei pysty selvittämään organisaation tiedonkulkua kovinkaan kattavasti (Monge & Contractor 2001, 445). On myös otettava huomioon että

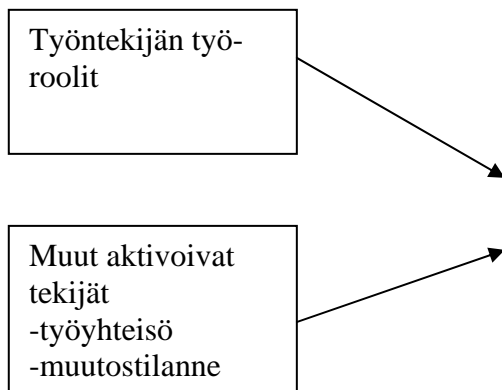
informaali viestintä voi joissakin tapauksissa sekoittua formaaliin viestintään, mikä on tärkeää erotella myös tutkimusta tehdessä. Esimerkiksi virallinen tiedotustilaisuus saattaa päätyä hyvinkin dynaamiseen ja täysin odottamattomaan keskusteluun, joka muotonsa vuoksi kuuluu informaaliin viestintään. Monge & Contractor pohtivat myös formaalin ja informaalin rajauksen tarpeellisuutta tulevaisuudessa. Tällä hetkellä eroja löytyy paljon sekä ominaisuuksien että merkitysten tasolla, mutta he arvioivat, että vuosikymmenessä tilanne organisaatioissa voi muuttua hyvinkin paljon uusien epämuodollisten organisaatorakenteiden ja johtamistapojen seurauksena, joten myös tiedonkulun jakaminen formaaliin ja informaaliin muuttuu irrelevantiksi. (Monge & Contractor 2001, 446).

### **3.7 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä**

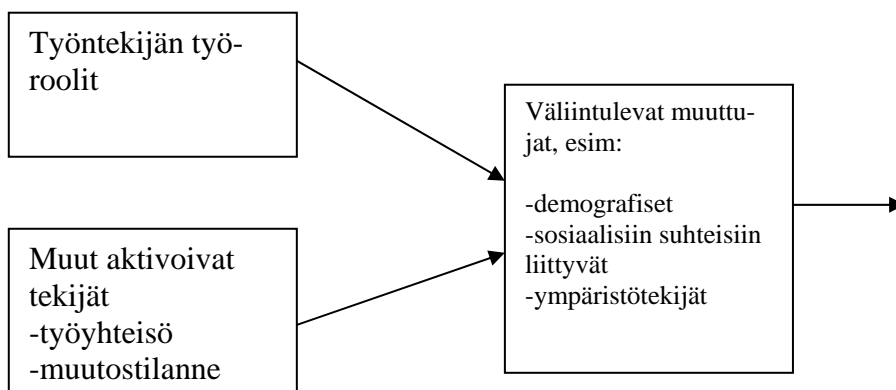
Tässä luvussa on käyty läpi erilaisia tutkimusaiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta, jonka perusteella on luotu ja jossain määrin tiivistetty tutkimusasetelmaan sopiva malli aineiston jäsentämiseksi. Tähän ratkaisuun päädyttiin, kun mikään yksittäinen teoria tai malli ei kuvannut riittävän kattavasti aineiston eri näkökulmia. Åbergin organisaation viestinnän malli oli liian yleisluontoinen tutkimusongelman kannalta, sillä siinä ei oteta huomioon työntekijöiden tiedontarpeita ja tiedonhankintaa. Ammatillisen tiedonhankinnan mallit, kuten Leckie & al. malli, eivät puolestaan ole huomioineet riittävästi sisäisen viestinnän merkitystä tiedonhankinnassa. Tässä alaluvussa on tarkoituksena esittää tiivis yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä, jonka kautta tutkimuksen malli on rakennettu.

Leckien et. al. malli ammatillisesta tiedonhankinnasta on selkeä ja yksinkertainen, mutta toisaalta joustava tutkittaessa erilaisia ammatillisen tiedonhaun tilanteita tai ammattiryhmiä. Tämän tutkimuksen kannalta sen merkittävin osuus on työroolin korostaminen tiedontarpeiden virittäjänä, joka myös on tärkeä tekijä tämän tutkimuksen tiedontarpeita kartoitettaessa. Työrooli ei kuitenkaan ole riittävä kuvaaja nimenomaan sisäisen viestinnän seuraamisessa, joten myös Wilsonin mallin stressinhallintateoria tiedontarpeiden virittäjänä on sovellettuna otettu huomioon. Stressinhallintateoria itsessään on liian laaja ja vaikeasti tutkittava alue, mutta siitä on tässä tutkimuksessa huomioitu muutostilanteen aiheuttama epävarmuus ja siitä nouseva tiedontarvetilanne.

Näitä tiedontarpeita herättäviä tekijöitä voidaan havainnollistaa seuraavasti:

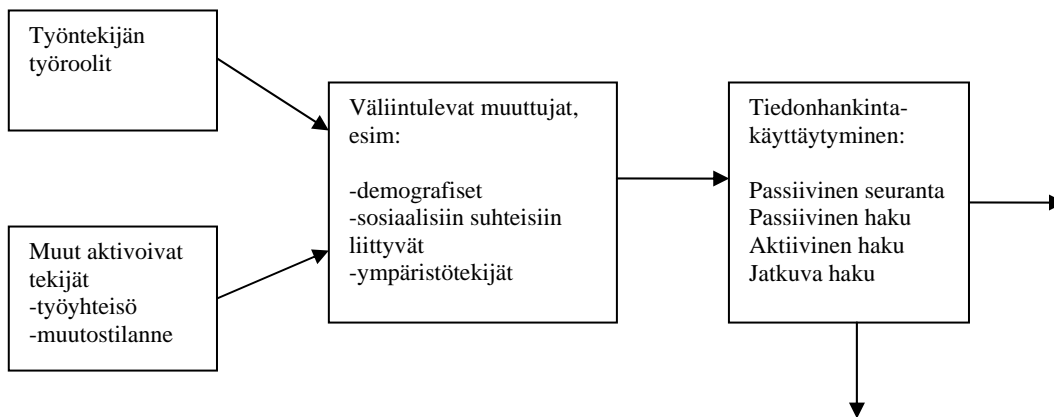


Wilson ja Leckie tutkimusryhmineen ovat esittäneet tärkeitä tiedonhankintakäyttäytymisessä ilmeneviä väliintulevia muuttujia, jotka vaikuttavat tiedonhankintaprosessiin. Molemmissa malleissa on pohdittu tarpeellisia näkökulmia, kuten ympäristötekijöiden, sosiaalisten suhteiden ja demografisten muuttujien vaikutus tiedonhankintakäyttäytymiseen, joita on yhdistelty tämän tutkimuksen kannalta mielekkäästi. Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu väliintulevia muuttujia ja niiden asemaa tiedonhankintaprosessissa:



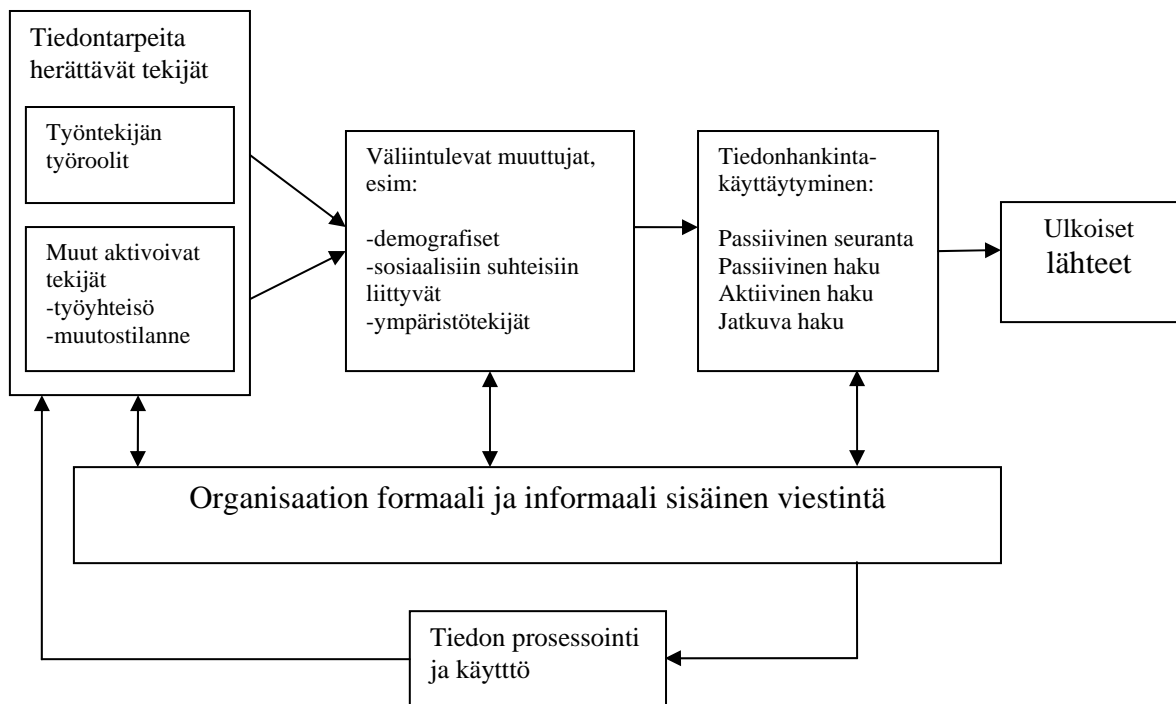
Wilsonin (1996) malli käsittelee tiedollista käyttäytymistä pidempänä prosessina, mitä Leckien malli kuvailee huomattavasti niukemmin. Tämän tutkimukseni kannalta merkittäviä ovat Wilsonin pohtimat tiedonhankintakäyttäytymisen eri toimintamallit tietyissä tilanteissa, joiden kautta arvioidaan työntekijöiden tiedonhankintaa mm. sen aktiivisuuden ja passiivisuuden

kautta. Wilsonin malli jatkuu vielä tiedon prosessoinnilla ja käytöllä, mutta niiden tarkempi tutkiminen on jätetty tässä tutkimuksessa vähemmälle. Tiedon käyttöä arvioidaan tässä tutkimuksessa lähinnä sen kautta, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat olleet sisäisen viestinnän kautta saamaansa ja hankkimaansa tietoon. Asetelmaa voidaan täydentää seuraavasti:



Tutkimuksessa käytetyssä mallissa on myös mukailtu Wilsonin (1999) ajatusta tiedonhankinnan ja viestinnän mallien yhdistämisestä, sillä tutkimusasetelman kannalta organisaation konteksti ja sen sisällä tapahtuva viestintä ovat merkittäviä osa-alueita kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Organisaation sisäisen viestinnän kokonaisuus käsittää sellaiset työntekijöiden tiedonlähteet, joita nimenomaan sisäisen viestinnän kautta tarjotaan ja joista he hankkivat tietoa. Toisaalta sisäinen viestintä vaikuttaa koko tiedollisen käyttäytymisen prosessiin, joten tiedonlähteenä toimimisen lisäksi se toimii myös kontekstina, joka vaikuttaa työntekijän tiedontarpeisiin ja tiedonhankintakäyttäytymiseen. Wilsonin mallia tarkentaen tässä tutkimuksessa organisaation sisäinen viestintä on jaettu formaaliin ja informaaliin sisäiseen viestintään. Tällä ratkaisulla on pyritty saamaan selkeämpi ja monipuolisempi kuva organisaation sisäisen viestinnän kentästä ja merkityksestä työntekijöiden tiedonhankinnassa. Mallissa on myös otettu huomioon organisaation ulkopuolisiin lähteisiin kohdistuva tiedonhankinta, vaikka sitä ei erityisemmin tässä tutkimuksessa ole selvitetty.

Malli on näin ollen esitettävissä seuraavasti:



Kuvio 7. Työntekijöiden tiedonhankintakäyttäytyminen organisaation sisäiseen viestintään liittyen

## 4 Tutkimusaineiston kerääminen

### 4.1 Kohdeorganisaatio

Edellä tarkasteltuja kysymyksiä haluttiin tutkia myös empiirisesti, jonka vuoksi etsittiin sopiva kohdeorganisaatio juuri tätä tutkimusta varten. Kriteereinä kohdeorganisaation valinnalle pidettiin riittävän isoa kokoa ja joitakin sisäisen viestinnän erityisalueita, kuten intranetiä. Organisaation koko oli tärkeä mm. sen vuoksi, että isommassa organisaatiossa sisäinen viestintä vaatii suunnittelua, mutta toisaalta toimii myös itsenäisesti, ja lisäksi viestintä toimii useilla eri vertikaalisilla ja horisontaalisilla tasoilla. Suomen Pankki valikoitui kohdeorganisaatioksi myös aiemman kokemuksen vuoksi. Tämä helpotti organisaation sisäiseen viestintään tutustumista ja toi tutkimukseeni myös työntekijän näkökulman monipuolisemmin kuin vain ulkopuolisen tarkkailijan silmin.

#### 4.1.1 Suomen Pankki

Suomen Pankki on Suomen keskuspankki ja osa Euroopan keskuspankki- ja eurojärjestelmää. Sen päätehtäviä ovat osallistuminen Euroopan keskuspankin (EKP) päätöksentekoon ja rahapolitiikan valmisteluun sekä rahapoliittisten toimenpiteiden toteuttaminen Suomessa. Suomen tasolla Suomen Pankki vastaa Suomen rahahuollosta ja huolehtii valuuttavarannosta sekä maksu- ja rahoitusjärjestelmistä. Suomen Pankki myös laatii toimintansa kannalta tärkeitä tilastoja ja julkaisee niitä. Suomen Pankki hoitaa myös lukuisia päätehtäviä tukevia toimintoja, kuten omaa julkaisutoimintaa ja kielipalveluita, tutkimustoimintaa ja turvallisuustoimintaa. Suomen Pankin yhteyteen kuuluu myös Rahoitustarkastus (Rata), mutta tässä tutkimuksessa se on rajattu pois. (<http://www.bof.fi>).

Suomen Pankin henkilöstömäärä oli vuoden 2002 lopussa 673 henkilöä, joista 536 pääkonttorissa Helsingissä. Vähennystä henkilöstömäärässä oli edellisvuoteen verrattuna 7 % ja vähennyksen uskotaan jatkuvan tulevinakin vuosina. Suomen Pankin henkilöstön keski-ikä on varsin korkea (45 vuotta) ja yli 50-vuotiaiden osuus henkilöstöstä on noin 46 %. Tavoitteeksi on mm. asetettu, että lähivuosina eläkkeelle siirtyvien viroista täytettäisiin vain puolet. (Suomen Pankin vuosikertomus 2002, 47). Suomen Pankin organisaatio on selkeä linjaorganisaatio, joka rakentuu useiden esimies – alais –suhteiden kautta. Ylimpänä organisaatiossa toimii joh-

tokunta, johon kuuluu neljä jäsentä. Jokaisen johtokunnan jäsenen alaisuudessa toimii sovittu määrä osastoja. Osastoja johtaa osastopäällikkö. Lähes kaikki osastot jakautuvat erillisiin toimintojen perusteella sovittuihin toimistoihin, joita johtaa toimistopäällikkö. Jokaisella osastolla on vähintään yksi osastosihteeri ja muut osaston työntekijät on määritelty työnkuvan mukaisesti asiantuntijoiksi tai tukityöntekijöiksi.

Tutkimukseen valitut osastot ovat rakenteeltaan samanlaisia, mutta toiminnoiltaan varsin erityyppisiä. Tutkimukseen valittiin tarkoituksella riittävän suuret osastot, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyi paremmin ja myös vastaukset vaihtelivat merkittävämmiin kuin pienessä yksikössä. Tilasto-osasto edustaa tutkimuksessa ekonomistiosastoa, joka osallistuu Suomen Pankin ydintehtäviin, kun Julkaisu- ja kielipalveluosasto puolestaan toimii ydintoimintoja tukevana osastona. Tilasto-osastolla työskentelee yhteensä noin 50 henkilöä ja se jakautuu kolmeen eri toimistoon: maksutasetoimistoon, rahoitustilastotoimistoon ja tietohallintotoimistoon. Haastateltaviksi valittiin työntekijöitä kaikista toimistoista osastopäällikön ja sihteerien lisäksi. Tilasto-osaston päätehtävänä on tuottaa Euroopan keskuspankkijärjestelmän tilastovaatimusten edellyttämiä tilastoja Suomen maksutaseesta sekä rahalaitos- ja rahoitustoiminnasta. Tietohallintotoimisto toimii pääasiassa tilastojen tekijöiden tukena kehittämällä ja seuraamalla uusia sovelluksia tilastojen tuotantoa varten. Julkaisu- ja kielipalveluosasto on pienempi noin 30 hengen osasto, johon kuuluu kaksi toimistoa, julkaisutoimisto ja kielipalvelut. Julkaisutoimisto toimii yhteistyössä tutkimus- ja tilasto-osastojen kanssa ja toimittaa heidän aineistoistaan valmiita julkaisuja. Kielipalvelut kääntävät erilaisia julkaisuja ja tiedotteita, joita toimitetaan Euroopan keskuspankilta sekä Suomen Pankista. Nykyään työ on pääasiassa EKP:n julkaisujen suomentamista ja suomenkielisten julkaisujen kääntäminen muille kielille on vähentynyt. Julkaisu- ja kielipalveluosastolta valittiin haastateltavaksi työntekijöitä tasaisesti molemmista toimistoista, osastopäällikön ja osastosihteerin lisäksi.

#### **4.1.2 Suomen Pankin sisäinen virallisviestintä**

Suomen Pankin sisäinen viestintä rakentuu useista erilaisista jossain määrin päällekkäisistäkin kanavista, joista tärkeimmäksi on pyritty nostamaan intranetiä eli Kirstua. Intranetin lisäksi sisäinen viestinnän kanavia ovat sähköposti, henkilöstölehti Pankko, erilaiset tarpeen mukaan järjestetyt tiedotustilaisuudet sekä suullinen viestintä, joka hoituu yleensä esimiehen kautta. Näiden lisäksi tutkimuksessa on kysytty työntekijöiden mielipiteitä myös Tiedotusosaston

hoitamista lehdistökatsauksista sekä koko talon väelle tarkoitettu ilmoitustaulusta, joka tosin nykyään elää aika lailla omaa elämäänsä ilman tarkkaa koordinoitua.

## **Kirstu**

Kirstu eli Suomen Pankin intranet on tärkein ja käytetyin tiedotuksen kanava. Lähes kaikki tiedotettavat asiat julkaistaan Kirstussa, joka on jaettu erityyppisiin tiedotussivuihin. Lisäksi jokaisella osastolla on omat sivustonsa, joiden sisällöstä he itse päättävät ja joita he päivittävät. Kaikilla käyttäjillä on pääsy lähes kaikille Kirstun sivuille. Vain perustellusta syystä joitakin hierarkiassa alempana olevia sivuja on määritelty vain tietyille käyttäjäryhmälle, mutta pääsääntönä kaikessa Kirstussa julkaistavassa materiaalissa on vapaa pääsy ja selattavuus kaikilla organisaation jäsenillä.

Päävastuu Kirstun kokonaisuuden hoitamisesta on Tiedotusyksiköllä, joka mm. päivittää Kirstun pääuutissivun eli lööpin sekä Pikapankko-sivun ja kalenterit. Kirstussa julkaistavat tiedotukset tulevat monelta eri taholta, kuten eri osastoilta, johtokunnalta tai EKP:lta, mutta tiedotuksen lisäämisen sivulle hoitaa Tiedotusyksikkö, joka myös päättää missä Kirstun osassa tiedotus julkaistaan. Vain muutamilla muilla tahoilla kuten kirjastolla on päivitysoikeus, jota he käyttävät säännöllisiin tiedotuksiin. Muissa tapauksissa tiedotus hoituu ottamalla yhteyttä Tiedotusyksikköön, joka muokkaa tiedotuksen ja julkaisee sen Kirstussa.

### *Kirstun lööppi*

Tiedotusyksikkö vastaa päätiedotussivujen jaottelusta ja arvioi millä sivulla mikäkin asia julkaistaan. Tavoitteena ovat selkeät rajat eri sivujen ja niissä julkaistavien tiedotusten suhteen, mutta joissakin tapauksissa sama asia voidaan julkaista useammallakin sivulla.

Kirstua käytetään tiedottamiseen sellaisissa asioissa, jotka koskevat koko henkilökuntaa tai ainakin suurinta osaa siitä. Sähköpostia pyritään käyttämään viestintään vain silloin kun tiedotuksen kohderyhmä on rajattu joukko työntekijöitä tai jos aihe on niin tärkeä, että on hyvä käyttää päällekkäisiä kanavia tiedon perille saannin varmistamiseksi. Kirstua päivitetään jatkuvasti, useita kertoja päivässä, jotta sen luotettavuus tiedonvälityksessä säilyy. Lööppiin, joka on samalla myös Kirstun pääsivu, kootaan kaikki tärkeimmät uutiset, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä ja jotka kaikkien olisi hyvä tietää. Joissakin tapauksissa lööppissä voidaan jul-



kaista myös ns. kevyempiä aiheita ja muistutuksia joistakin tapahtumista. Tämän tyyppisten tiedotusten ensisijainen julkaisupaikka on kuitenkin Pikapankko –sivu.

Vanhemmat tiedotukset siirretään arkistosivulle eli toiselta nimeltään lööpin häntään, josta ne ovat luettavissa noin vuoden verran. Arkisto toimii selaamalla tiedotuksia aikajärjestyksessä tai suoraa hakutoimintoa käyttämällä. Haku ei tosin ole nykymuodossaan kovin hyvin rajattavissa ja siksi sen käyttö voi joissakin aiheissa olla hankalaa.

### *Pikapankko*

Pikapankko on alun perin paperisesta tiedotteesta intranettiin siirtynyt tiedotuskanava. Nykyään Pikapankko julkaistaan vain elektronisena ja sitä päivitetään myös jatkuvasti lööpin tapaan. Pikapankon sivulle siirtyminen vaatii parin linkin kautta kulkemisen, mikä hankaloittaa joidenkin käyttäjien mielestä sivun jatkuvaa seuraamista. Pikapankon sivu toimii lööpin tavoin listana, jossa on aikajärjestyksessä olevia tiedotteita ja linkkejä huomionarvoisille sivuille. Pikapankon tiedotukset ovat kuitenkin aihealueeltaan jossain määrin kevyempiä kuin lööpin tiedotukset. Yleisimpiä Pikapankossa tiedotettavia asioita ovat mm. henkilöstöasiat, avoimet työpaikat sekä harrasteasiat. Pikapankon tiedotukset pidetään sivulla hieman pidempään kuin lööpissä, sillä aiheet ovat usein sellaisia, että ne ehtii lukea parin päivän viiveelläkin. Vanhat tiedotukset siirretään samalle arkistosivulle kuin lööpin tiedotukset, josta ne ovat selattavissa tai haettavissa.

### *Kalenterisivut*

Kolmas Tiedotusyksikön koordinoima osuus on erilaiset kalenterisivut, joita ovat mm. ekonomistikalenteri, Tietotekniikkakalenteri erilaisista tietotekniikkaan liittyvistä koulutuksista sekä Kerhokalenteri erilaisilla harrastekerhojen ilmoituksille. Kalentereita päivitetään myös jatkuvasti, mutta niiden osalta vanhat tapahtumat poistetaan sivulta välittömästi tapahtuman jälkeen, eikä niitä siirretä muille sivuille.

### *Johtokunnan kokousten pöytäkirjat*

Johtokunnan kokousten pöytäkirjat julkaistaan nykyään Kirstussa mahdollisimman pian kokouksen jälkeen, josta ne ovat kaikkien työntekijöiden luettavissa. Tätä kehitystä on pidetty hyvänä ja pöytäkirjat luetaan usein heti niiden ilmestyttyä. Pöytäkirjat ovat tosin aika suppeasti toteutettuja ja kaikista kokouksissa keskustelluista aiheista tai muut esiin tulleet asiat –

kohdasta ei julkaista mitään tietoa. Pöytäkirjat sisältävät lähinnä kokouksen asialistan, päätökset lyhyesti sekä osallistujat.

## **Muut tiedotuskanavat**

### *Sähköposti*

Sähköposti on intranetin käyttöön otosta huolimatta säilynyt tärkeänä viestintäkanavana. Sähköpostin osalta on pyritty vähentämään massapostituksia ja keskittämään koko organisaatiota koskevat asiat ja tiedotukset Kirstuun. Sähköpostia on haluttu kohdentaa enemmän jokaisen työtehtäviin liittyvään viestintään, mutta tärkeimmät ja kiireisimmät tiedotukset lähetetään vielä varmuuden vuoksi myös sähköpostin kautta. Lisäksi osasto- ja toimistotason viestinnässä sähköposti on erityisen tärkeässä asemassa.

### *Henkilöstölehti Pankko*

Henkilöstölehti Pankko on kuusi kertaa vuodessa ilmestyvät Suomen Pankin henkilöstölehti, jolla on talon työntekijöistä koostuva oma toimituskunta. Pankko julkaistaan sekä paperisena että elektronisena versiona, joista paperinen on selvästi suositumpi. Pankon aiheet ovat muita viestintäkanavia kevyempiä, vaikka pääosin liittyvät kuitenkin Suomen Pankin toimintaan ja henkilöstöön. Artikkelit liittyvät yleensä erilaisiin Suomen Pankin tapahtumiin sekä erilaisiin Suomen Pankin tarjoamiin harrastusmahdollisuuksiin.

### *Lehtikatsaukset*

Lehtikatsaukset ovat Tiedotusyksikön hoitama palvelumuoto, johon on koottu lehdissä julkaistuja Suomen Pankkiin sekä talouselämään liittyviä tärkeimpiä artikkeleita. Lehtikatsauksia on kaksi erilaista, suomenkielinen ja ulkomainen, joita jokainen pankkilainen voi tilata itselleen. Lehtikatsaukset ilmestyvät päivittäin ja ne kootaan perinteisin menetelmin leikkaamalla artikkelit lehdistä ja kopioimalla ne muutaman sivun julkaisuksi. Lehtikatsausten suosio vaihtelee jonkin verran henkilöstä ja työtehtävistä riippuen. Osa työntekijöistä pitää niitä erityisen hyvänä ja tärkeänä tiedonlähteenä itselleen, kun taas osa kokee, ettei joka päivä ehdi paneutua niiden sisältöön ja pitää niitä paperintuhlauksena.

### *Palaverit ja tiedotustilaisuudet*

Myös erilaiset säännölliset kokoukset ovat tärkeä osa sisäisen tiedon jakamista. Osastopäälliköillä on säännöllisiä kokouksia, joissa heille tiedotetaan ajankohtaisia asioita ja joissa myös

yksittäiset osastopäälliköt voivat ottaa esille omaa osastoaan koskevia asioita. Osastot ja toimistot puolestaan järjestävät säännöllisiä omia kokouksiaan, joissa esimies yleensä välittää saamiaan tiedonantoja osaston työntekijöille, tosin on lähes täysin esimiehen vastuulla mitkä asiat hän välittää eteenpäin työntekijöille. Osastot ja toimistot ovat itse päättäneet kuinka usein ja minkä tyyppisiä kokouksia järjestetään, kiireisemmissä asioissa esimies yleensä hoitaa tiedotuksen muutenkin, esimerkiksi sähköpostin tai puhelimen avulla.

Suomen Pankin sisällä on myös joitakin ammattiryhmien kokouksia, kuten sihteerikerhon kokoukset, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita. Nämäkin kokoukset eivät tosin enää toimi säännöllisenä tiedonvälityksen kanavana, vaan henkilöt kokoontuvat tarpeen mukaan.

Koko organisaation kattavia tiedotustilaisuuksia järjestetään muutama vuodessa, tosin harvemmin viestintätekniikan kehittyttyä. Tiedotustilaisuuksia järjestetään yleensä jonkin tulevan muutoksen tiimoilta, jolloin tiedotustilaisuuden voi organisoida jokin yksikkö, mutta yleensä tiedotustilaisuuden pitää vuorollaan joku johtokunnan jäsenistä ja ne koskevat Suomen Pankin strategiaa ja linjauksia tuleville vuosille. Tiedotustilaisuuksia järjestetään yleensä kaksi, jotta kaikki ehtisivät osallistua. Tiedotustilaisuuksien asia julkaistaan yleensä myös Kirstussa, mutta tilaisuuden tarkoituksena on, että kyseessä olevista aiheista voitaisiin myös keskustella ja näin selvittää asia työntekijöille tarkemmin kuin kirjoitetussa muodossa.

## **4.2 Aineiston keruun menetelmät ja toteutus**

Jo tutkimusta suunnitellessa ja aiemman kirjallisuuden sekä selvitysten kautta kävi selväksi, että tutkimus kannattaa toteuttaa kvalitatiivisin menetelmin. Kvantitatiivinen aineisto olisi tuottanut jonkinlaisen yleiskuvan, mutta tutkimusongelman tarkempi pohtiminen vaati syvemmin asioita luotaavaa tutkimustapaa. Vain haastattelumenetelmän avulla voitiin saada selville työntekijöiden monimutkaisia tiedontarpeita, joita he kohdistivat sisäiseen viestintään, sekä yksityiskohtaista tietoa siitä, kuinka työntekijät kokevat sisäisen viestinnän ja millaisia ongelmakohtia he ovat sisäisen viestinnän osalta kohdanneet.

#### 4.2.1 Tapaustutkimus

Tutkimus on ns. tapaustutkimus, jolloin tutkimus keskittyy vain yhteen tapaukseen tai ilmiöön, tässä tapauksessa yhteen organisaatioon. Tutkimusmenetelmäksi valittiin yhden organisaation tapaustutkimus, sillä se tarjoaa riittävästi aineistoa tämän laajuiseen tutkimukseen, ja tapaustutkimuksen keinoin voidaan saada esiin erityyppistä tietoa kuin useampia organisaatioita vertailemalla.

Tapaustutkimus myös sopii tutkimuksessa käytettyyn pääasiassa kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään, sillä sitä kautta voidaan keskittyä tähän yhteen organisaatioon tarkemmin ja saada esiin sellaista tietoa, jota ei pelkästään kvantitatiivisilla metodeilla yhtä tarkasti voisi selvittää. (Uusitalo 2001, 77). Tarkoituksena on ollut selvittää tarkemmin niitä syitä miksi työntekijät seuraavat joitakin sisäisen viestinnän kanavia ja missä kohdin he kokevat ongelmia tai jopa osaavat pohtia joitakin kehitysideoita. Aiemmat Suomen Pankin sisäisestä viestinnästä tehdyt selvitykset ovat olleet pääosin kvantitatiivisia ja kanavalähtöisiä, jolloin tulokset ovat olleet epärealistisen positiivisia. On selvää, että jos intranet on sovittu sisäisen viestinnän pääkanavaksi, niin lähes kaikki sitä käyttävät, mutta aktiivisesta käytöstä huolimatta työntekijät usein havaitsevat ongelmia, jotka hankaloittavat tiedonkulkua tai heillä voi olla henkilökohtaisia preferenssejä, jotka vaikuttavat sisäisen viestinnän seuraamiseen. Tapaustutkimuksen menetelmin on tutkimuksessa voitu pureutua syvemmin erilaisiin syihin, jotka vaikuttavat työntekijöiden tiedon seuraamiseen ja hankintaan sekä ongelmiin, joita he näissä tiedonkulun prosesseissa ovat havainneet.

Tapaustutkimukseen liittyy yleensä monenlaista aineistoa haastatteluista erilaisiin julkaisuihin. Tapaustutkimuksen materiaalin ei tarvitse olla vain kvalitatiivista, vaan tutkija voi yhdistää kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. (Uusitalo 2001, 76). Tässä tutkimuksessa on käytetty pääasiassa kvalitatiivisia tiedonkeruun menetelmiä, kuten teemahaastatteluja, sekä havainnoitu sisäisen viestinnän järjestelmiä yhdessä sisäisen tiedottajan kanssa. Kvalitatiivisten aineistojen ohella on myös käytetty kvantitatiivisia, nimenomaan Suomen Pankin sisäiseen viestintään liittyviä tutkimuksia. Nämä tutkimukset ovat muiden toimijoiden tekemiä, mutta tarjoavat hyvän vertailuaineiston tämän tutkimuksen tuloksia ajatellen. Tärkein ja viimeaikaisin kvantitatiivinen tutkimus, johon analyysissä on viitattu, on Suomen Pankin ja Rahoitustarkastuksen ilmapiiritutkimus, joka tehtiin loppuvuodesta 2002. Tutkimus on Corpora-

te Image Oy:n tekemä ja heidän tutkimuskonseptillaan toteutettu. Tutkimus on laaja kartoitus, jossa selvitettiin Suomen Pankin ja Rahoitustarkastuksen henkilöstön kokemuksia työilmapiiristä ja erilaisista siihen vaikuttavista tekijöistä. Sisäinen viestintä on vain yksi osa tutkimusta, mutta tämän tutkimuksen kannalta oleellisin. Vuoden 2002 lopussa tehty tutkimus on jatkoa vuonna 2000 toteutetulle samantyyppiselle tutkimukselle ja ainakin sisäisen viestinnän osalta tuloksissa on raportoitu myös muutokset vuodesta 2000 vuoteen 2002.

#### **4.2.2. Aineistonkeruun menetelmät**

Tutkimuksen aineisto on kerätty kahdessa osassa. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin Tiedotusyksikön henkilökuntaa Suomen Pankin sisäisestä viestinnästä heidän näkökulmastaan. Tämän jälkeen sisäisen viestinnän toteuttamista käytiin tarkemmin läpi tiedottaja Hanna Sairan kanssa. Tällöin Hanna Saira vastasi muutamiin aiemmin lähetettyihin kysymyksiin koskien sisäistä viestintää ja esitteli Suomen Pankin sisäisen viestinnän kanavia tarkemmin. Tiedotusyksikön työntekijöiltä kootun haastattelumateriaalin lisäksi he antoivat käyttöön myös aiemman selvityksen (vuodelta 1995) Suomen Pankin sisäisestä viestinnästä sekä osia vuoden 2002 lopulla tehdystä ilmapiirikartoituksesta, jotka koskivat nimenomaan sisäistä viestintää.

Tutkimuksen toinen osuus koostui haastatteluista, joita tehtiin organisaation työntekijöiden keskuudessa (Liite 1). Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä eli teemahaastattelu on tiettyyn tarkoitukseen suunniteltu haastattelu, jossa haastateltava voi haastattelutilanteessa vaihdella kysymysten järjestystä ja painotuksia. Teemahaastatteluja varten tutkija on jo tutustunut ennalta aihepiiriin ja suunnitellut kysymyslomakkeen tärkeiksi katsomiensa teemojen ympärille. Haastattelu etenee teemojen mukaan, mutta jättää haastattelijalle mahdollisuuden keskittyä tarkemmin niihin aiheisiin, joista haastateltavalla on eniten kommentoitavaa. Teemahaastattelun painotus on nimenomaan haastateltavan omissa kokemuksissa ja mielipiteissä, minkä vuoksi vastaukset voivat olla strukturoitua haastattelua monipuolisempia ja omakohtaisempia. Teemahaastattelun tulokset eivät ole sidottuja vain kvalitatiiviseen tutkimukseen, vaan niiden tuloksia voi koota ja vertailla myös kvantitatiivisesti haastateltavien määrästä riippuen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48).

Haastatteluja varten suunniteltiin etukäteen haastattelurunko (Liite 1), joka koostui kolmesta laajemmasta teema-alueesta vastaajien perustietojen lisäksi. Ensimmäisen teema-alue käsitteli työntekijöiden tiedontarpeita ja yleisimpiä tiedonhankintakanavia. Erityisesti keskityttiin tarkastelemaan sellaisia tiedontarpeita, jotka liittyivät organisaatioon ja sen toimintaan. Taustatiedoiksi kysyttiin lyhyesti myös vastaajien päivittäisessä työssä ilmeneviä tiedontarpeita sekä niitä tapoja, joilla he yleensä näitä tietoja hankkivat. Painopisteenä olivat kuitenkin sellaiset asiat, joita haastateltavat seurasivat päivittäisten työtehtäviensä ohessa. Tiedontarpeiden ja tiedonhankinnan lisäksi haastateltavilta pyydettiin myös kommentteja erilaisista ongelmallisista tilanteista, jolloin he eivät mielestään olleet saaneet riittävästi tietoa tai tieto oli tullut liian myöhään tiedontarvetta ajatellen.

Toisena teema-alueena oli organisaation sisäisen viestinnän seuraaminen ja sitä kautta saatavien tietojen hyödyntäminen. Aluksi kartoitettiin haastateltavien aktiivisuutta seurata erilaisia sisäisen viestinnän kanavia, jonka jälkeen pureuduttiin tarkemmin heidän omiin arvostuksiinsa eri kanavien suhteen. Haastateltavat kommentoivat mm. mieluisimpia tapojaan seurata ja osallistua itse sisäiseen viestintään, sekä sitä miten he mieluiten eri tilanteissa hankkisivat tietoa. Tässä yhteydessä selvitettiin jonkin verran myös osaston sisäisen viestinnän käytäntöjä. Osastojen sisäiseen viestintään liittyvää materiaalia käytetään lähinnä vertailuaineistona koko organisaation sisäistä viestintää ajatellen, joten joissakin kiireisemmissä haastatteluissa tämä osa-alue jätettiin vähemmälle.

Kolmantena pääteemana tutkittiin organisaation sisäistä informaalia viestintää. Tässä yhteydessä haastateltavia pyydettiin kommentoimaan informaalin viestinnän yleisyyttä ja käytäntöjä heidän omalta kohdaltaan, sekä antamaan esimerkkejä tilanteista, jolloin informaali viestintä on kulkenut nopeammin kuin formaali viestintä.

Haastatteluihin osallistui yhteensä 14 työntekijää kahdelta eri osastolta. Haastateltavat valittiin Suomen Pankin pääkonttorissa Helsingissä sijaitsevilta Tilasto-osastolta ja Julkaisu- ja kielipalveluosastolta. Molemmilta osastoilta valittiin satunnaisesti organisaation puhelinluettelon avulla seitsemän erityyppisissä tehtävissä työskentelevää henkilöä, joista perustietoina oli mainittu työtehtävät sekä koulutustausta. Tavoitteessa saada haastateltavaksi organisaation eri tasoilla työskenteleviä henkilöitä onnistuttiin hyvin. Haastateltavista neljä työskentelee esimiehinä, viisi asiantuntijatehtävissä ja viisi ns. tukityötehtävissä.

Haastattelut tehtiin Helsingissä tammikuun aikana vuonna 2003. Kaikki haastattelut onnistuivat varsin hyvin ja ne kestivät keskimäärin tunnin, vaihdellen vähän yli puolesta tunnista kahteen tuntiin. Kiireisemmissä haastatteluissa jouduttiin jättämään osa kysymyksistä vähemmälle, mutta tärkeimmät teemat ehdittiin käydä haastateltavien kanssa läpi kiireisistä aikatauluista huolimatta. Haastattelunauhat on purettu kokonaisuudessaan ja ne muodostavat analyysin pääasiallisen aineiston. Tarkoituksena oli alun perin vertailla tiedontarpeita ja käsityksiä viestinnästä eri osastojen välillä sekä eri tasolla työskentelevien henkilöiden välillä. Haastattelujen perusteella suurta eroa osastojen välillä ei ollut havaittavissa, joten analyysissä käytetty vertailu tapahtuu lähinnä eri tasoilla ja työtehtävissä työskentelevien henkilöiden välillä.

Haastattelurunko toimi kohtuullisen hyvin ja oli sopivan väljä, jotta kiireisemmissä haastatteluissa kysymyksiä saatettiin tiivistää. Samoin ensimmäisten haastattelujen jälkeen havaittiin, että vastaajat toistivat samoja esimerkkejä useammassa kohdissa, joten osa näistä kysymyksistä jätettiin väliin loppuisissa haastatteluissa. Samoin osa ammatillisia tiedontarpeita koskevista kysymyksistä jätettiin vähemmälle, jotta haastattelut ehdittiin paremmin kohdentaa tutkimuksen kannalta oleellisempiin teemoihin. Haastateltavat kertoivat kysytyistä aiheista varsin avoimesti ja kaikki muistelivat myös konkreettisia esimerkkejä mielipiteidensä tueksi. Negatiivisista asioista puhuttiin kuitenkin mieluummin koko organisaation tai osaston tasolla, mutta omaa osallistumattomuuttaan monikaan haastateltava ei lähtenyt selventämään.

Haastattelujen perusteella jäi mm. sellainen vaikutelma, että tulokset eivät anna riittävästi tietoa siitä miksi osa työntekijöistä ei juuri seuraa joitakin sisäisen viestinnän osa-alueita sellaisissa tapauksissa, kun ne olisivat olleet helposti tavoitettavissa. Niistä tilanteista, joissa tieto ei kulkenut riittävän hyvin, kuuli kyllä useitakin kommentteja. Lisäksi haastatteluaineiston tuloksia saattaa jonkin verran vääristää se, että kaikki haastateltavat olivat suhteellisen kokeneita tietokoneen käyttäjiä ja pystyivät siksi seuraamaan ja hankkimaan tietoa monipuolisesti tietoverkon kautta. Joillakin muilla osastoilla tulokset olisivat saattaneet olla toisenlaisia, mutta näitä osastoja oli myös hankalampi saada osallistumaan tutkimukseen. Haastattelut toimivat kuitenkin tässä tutkimuksessa hyvin ja toivat tutkimukseen monipuolisen ja konkreettisemmän näkökulman. Kuitenkin on pidettävä mielessä, että haastattelujen lukumäärä oli suhteellisen pieni ja tuloksia on sen vuoksi tarkasteltava suuntaa-antavana.

### 4.3 Aineiston analyysimenetelmät

Alasuutarin (1999, 39) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Nämä kaksi vaihetta kuitenkin liittyvät tiiviisti toisiinsa, mikä tekee myös laadullisen materiaalin analyysin kuvailusta ja jäsentelystä hankalaa. Useimmiten laadullinen analyysi koostuukin erilaisten menetelmien yhdistelmästä. (Alasuutari 1999, 39).

Myös havaintojen pelkistäminen jakaantuu kahteen eri osaan. Ensiksi aineistoa tulee tarkastella tietyn teoreettisen viitekehyksen kautta ja kiinnittää huomiota vain siihen mikä on teoreettisen viitekehyksen ja ongelman asettelun kannalta olennaista. Tätä kautta materiaali voidaan pelkistää helpommin tarkasteltavaksi määräksi ns. raakahavaintoja. Havaintojen pelkistämisen toisessa vaiheessa raakahavaintojen määrää karsitaan edelleen havaintoja yhdistämällä. Raakahavaintoja yhdistellään yhteisten piirteiden tai muiden sääntöjen avulla, jotta samaan ilmiöön liittyvät havainnot voidaan koota yhteen tarkempaa tarkastelua varten. (Alasuutari 1999, 40-41). Eskola & Suoranta (1998) puhuvat tästä laadullisen analyysin usein käynnistävästä vaiheesta nimitystä teemoittelu. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaan liittyviä teemoja, jolloin voidaan tehdä vertailuja mm. eri teemojen esiintymisestä ja niiden useudesta. Teemoittelun avulla saadaan vastauksia erityisesti käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Materiaalista voi poimia vain ongelmanratkaisemisen kannalta merkitykselliset asiat. (Eskola & Suoranta 1998, 175-180).

Tässä tutkimuksessa raakahavaintoja ja niiden jäsentämistä teemoittain tehtiin Alasuutarin (1999) esittämän faktanäkökulman avulla. Faktanäkökulma keskittyy vain aineistosta saataviin faktatietoihin, eikä siinä huomioida muita tilanteen tai kielen merkkejä, joita interaktiivisissa tilanteissa syntyy. Faktanäkökulma keskittyy tutkimaan haastateltavien mielipiteitä, kokemuksia ja käytäntöjä tietyissä tilanteissa ja tekemään päätelmiä näiden pohjalta. (Alasuutari 1999, 90-91). Faktanäkökulma sopii tähän tutkimukseen, jossa hahmotetaan käytännönläheistä tutkimusongelmaa erityisesti haastateltavien näkökulmasta.

Haastattelunauhut purettiin lähes kokonaan. Faktanäkökulman kannalta tarpeettomat tauot ja alkukeskustelut jätettiin purkamatta. Puretut nauhat jaettiin aluksi teemahaastattelun teemojen mukaisesti, jonka jälkeen niitä yhdisteltiin tutkimusongelmaa ja teoreettista viitekehystä vastaaviksi kokonaisuuksiksi. Teemoittain kootut pätkät jaoteltiin myös haastateltavan aseman



mukaan, jolloin jokaiseen teema-alueeseen tuli vastauksia esimiehiltä, asiantuntijoilta sekä tukityöntekijöiltä. Kaikki teema-alueet käytiin läpi, vaikka lopulta kaikkia näistä ei analysoituakaan tässä tutkimuksessa.

Havaintojen pelkistämisen ja teemoittelun jälkeen alkaa analyysin toinen vaihe arvoituksen ratkaiseminen, josta puhutaan myös tulosten tulkintana. Tässä vaiheessa erilaisten tutkimuksessa tuotettujen ja valmiiden materiaalien pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1999, 44-45). Tulosten tulkinnan tukena käytettiin Leckie & al. ammatillisen tiedon hankinnan mallia ja Wilsonin täydennettyä tiedollisen käyttäytymisen mallia vuodelta 1996 sekä Åbergin mallia organisaation viestinnästä. Mallien avulla saatiin selvitettyä Suomen Pankin sisäisen tiedonkulun kokonaisuutta sekä sitä millaista tietoa työntekijät sisäiseltä tiedonkululta tarvitsevat ja kuinka tyytyväisiä he ovat sisäisen tiedonkulun sisältöihin ja käytäntöihin.

## **5 Tutkimuksen tulokset**

Tutkimustuloksia selvittäessä on tukeuduttu tutkimuksessa käytettyyn prosessimalliin, jonka mukaan myös tuloksia läpikäyvä luku etenee. Aluksi tuloksissa taustoitetaan tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden rooleja Suomen Pankissa, jonka jälkeen selvitetään työntekijöiden tiedonhankintakäyttäytymistä. Tämän jälkeen selvitetään Suomen Pankin sisäisen viestinnän käyttöä ja merkitystä työntekijöiden tiedonhankinnassa. Seuraavassa pääluvussa 6 analysoidaan tarkemmin Suomen Pankin sisäisen viestinnän merkitystä ja onnistumista työntekijöiden tiedontarpeiden täyttäjänä ja kootaan yhteen tutkimuksen tuloksia. Kaikkia temahaastattelussa käsiteltyjä aiheita (Liite 1) ei käydä yksityiskohtaisesti läpi tässä työssä, siltä osin kun ne eivät liity aktiivisesti tutkimusaiheeseen. Nämä osat tuloksista on esitetty tarkemmin Suomen Pankin Tiedotusyksikölle tehdyssä selvityksessä.

### **5.1 Työntekijät Suomen Pankissa**

Tutkimukseen osallistuneet 14 työntekijää edustivat pientä joukkoa koko Suomen Pankin vajaasta 700 työntekijästä, mutta tulosten avulla voidaan jossain määrin kartoittaa sellaisia Suomen Pankin työntekijöiden tiedontarpeita, joita he kohdistavat sisäiseen viestintään. Haas-

tateltaviksi pyrittiin valitsemaan erilaisia työtehtäviä tekeviä henkilöitä, jotka olisivat työskennelleet Suomen Pankissa eripituisia aikoja.

Haastatteluun osallistui neljä esimiesasemassa olevaa työntekijää, viisi ekonomistia tai vastaavaa asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä sekä viisi tukityötä tekevää henkilöä. Haastateltujen työurat Suomen Pankissa vaihtelivat hyvin paljon. Lyhimmillään Suomen Pankin palveluksessa oli ehditty olla 1,5 vuotta ja pisimmillään 34 vuotta. Näillä valinnoilla pyrittiin saamaan erilaisia näkökulmia, sillä uudemmat työntekijät hakevat usein erityyppisiä tieto- ja sisäisen viestinnän kautta kuin vanhat konkarit. Tarkempaa erottelua työvuosien merkityksestä ei kuitenkaan tehty, sillä uusien työntekijöiden määrä oli haastatellusta joukosta varsin pieni. Yksitoista haastateltua oli työskennellyt Suomen Pankissa yli kymmenen vuotta.

Haastatteluun osallistui kaksi erilaista osastoa, joiden toimintaa on kuvattu tarkemmin luvussa 4.1.1. Työntekijöiden työtehtävät näillä osastoilla olivat varsin tyypillisiä osaston toimintaan liittyviä tehtäviä. Kaikki esimiehinä työskentelevät työntekijät hoitivat osaston ja toimiston hallinnollisten tehtävien lisäksi myös osaston perustehtäviin kuuluvia työtehtäviä kuten tilastojen suunnittelua tai julkaisujen kääntämistä. Asiantuntijatyöntekijöillä oli yleensä oma vastualueensa, johon kuului yleensä säännöllisesti toistuvia työtehtäviä sekä mahdollisuuksien mukaan muitakin tehtäviä. Tukityöntekijät toimivat pääasiassa osaston sihteerinä sekä julkaisu-toiminnassa ja hoitivat paljon päivittäisiä juoksevia asioita. Arvioon päivittäisten työtehtävien itsenäisyydestä, useat vastaajat kommentoivat, että yksittäisten työtehtävien hoito on yleensä aika itsenäistä, mutta työtehtävät, joita tehdään liittyvät usein laajempaan kokonaisuuteen, minkä vuoksi kaikki haastateltavat sanoivat tekevänsä päivittäin yhteistyötä tai olevansa ainakin yhteydessä muiden työntekijöiden kanssa. Erityisesti esimiehet ja sihteerit kommentoivat tekevänsä paljon yhteistyötä sekä oman osaston työntekijöiden kanssa että kollegoiden kanssa muilta osastoilta.

Työtehtävien muutoksista viime vuosien aikana kysyttäessä haastateltujen kommentit jakautuivat jonkin verran. Uudemmat työntekijät eivät tähän kysymykseen yleensä vastanneet, mutta muutoin suurin osa vastaajista koki, että työtehtävissä ja –ympäristössä on tapahtunut paljonkin muutoksia. Tärkeimpiä muutoksen aiheuttajia ovat olleet Suomen liittyminen Euroopan Unioniin ja rahaliittoon sekä tietotekniikan lisääntyminen. Muutamat kokivat jatkuvat työssä käytettävien ohjelmien jatkuvat muutokset jossain määrin stressaavina, mutta totesivat niiden myös helpottaneen monien töiden suorittamisessa. Euroopan yhdentymisen pääasialli-

sena vaikutuksena työntekijöiden mielestä uudet yhteistyötahot Euroopan Keskuspankissa sekä eri jäsenvaltioissa sekä monien aiheiden käsittely koko Euroopan kannalta, kun aiemmin työtehtävät kohdistuivat pääasiassa Suomen taloustilanteeseen. Muutamat vastaajat myös kivat työmäärän lisääntyneen viime vuosien aikana, mm. eläkkeelle jääneiden ja muualle siir-  
tyneiden työntekijöiden tilalle ei ole useinkaan rekrytoitu uutta henkilöä, vaan työt on jaettu toimiston kesken.

## **5.2 Työntekijöiden tiedontarpeet ja tiedonhankintakäyttäytyminen**

Työntekijöiden tiedontarpeiden selvittämiseksi haastatteluissa kysyttiin mm. erilaisista päivittäisistä tilanteista, joissa työntekijä joutuu hakemaan tietoa tai selvittämään jotakin asiaa. Eri-  
tyisesti sisäiseen viestintään kohdistuen haastateltavat pohtivat millaisia ovat aiheet, joita he yleensä työtehtäviensä ohessa seuraavat tai joista he toivoisivat lisää tietoa. Haastateltavat myös kuvailivat päivittäistä sisäisen viestinnän seuraamistaan ja tiedonhankintaa sisäisen viestinnän avulla, jonka kautta voitiin luoda käsitys siitä millainen merkitys sisäisellä viestinnällä on työntekijöiden tiedonhankinnassa.

### **5.2.1 Sisäiseen viestintään kohdentuvat tiedontarpeet**

Tutkimuksen keskeisimpiä kysymyksiä oli selvittää, millaisia sisäiseen viestintään kohdistuvia tiedontarpeita työntekijöillä on. Aiheeseen johdateltiin kysymällä haastatelluilta työntekijöiltä ensin heidän päivittäisissä työtehtävissä tarvitsemistaan tiedoista, jonka jälkeen keskustelu ohjattiin muuhun työpäivän aikana tapahtuvaan tiedonhankintaan ja sisäisen viestinnän seuraamiseen. Muutamat vastaajat keksivät välittömästi aiheita, jotka heitä kiinnostavat ja joita he haluavat seurata, mutta muissa haastatteluissa haastateltavalle esitettiin joitakin vaihtoehtoja, joiden kautta he lähtivät pohtimaan itseään kiinnostavia aihealueita.

Useimmin mainittu yksittäinen aihealue oli erilaisten talousasioiden seuraaminen, joka oli tärkeää ainakin kaikille ekonomisteille.

”Seuraan yleisiä asioita mielelläni eli taustaltani olen ekonomisti eli talousasioita seuraan aika paljon, työtehtävätkin liittyvät niihin hyvin pitkälti” (Esimies 1)

Talousasioita seurattiin yleensä alan lehtiä lukemalla ja jonkin verran myös televisiosta. Tiedotusyksikön kokoamaa lehdistökatsausta pidettiin myös tärkeänä kanavana saada koottua informaatiota tärkeistä talousasioista. Muutkin kuin ekonomistit seurasivat erilaisia talousasioita jonkin verran, mutta yleensä vain jos ne koskivat jotenkin Suomen Pankkia. Suomen Pankin käsittelyä eri medioissa seurattiin varsin aktiivisesti. Pääasiallisena tiedonlähteenä olivat yleensä lehdistökatsaukset, mutta myös muistutuksia lööpissä esimerkiksi tulevista televisio-ohjelmista pidettiin hyvinä.

”Totta kai seuran medioiden kirjoittelua jatkuvasti, se kuuluu ihan työhönkin. Meitä palvelaan siinä oikein hyvin, kun on nämä lehdistökatsaukset ja sitten sähköiset palvelut.”

(Esimies 4)

”Hyvin paljon seuran kirjoittelua Suomen Pankista, kun ollaan oltu niin negatiivisesti julkisuudessa, niin haluan tietää.” (Tukityöntekijä 2)

Toinen tärkeä asia, joka kiinnosti lähes kaikkia haastateltavia, olivat erilaiset organisatiomuutokset ja oman työnkuvan muutokset. Näitä aiheita seurattiin tarkasti mm. Kirstun kautta ja käymällä keskusteluita aiheesta sellaisten henkilöiden kanssa, joiden toivottiin tietävän asiasta enemmän. Tämä aihealue oli yleensä sellainen, jossa työntekijät kokivat, ettei tietoa saa tarpeeksi, vaikka kuinka yrittäisi jatkuvasti seurata tiedotuksia aiheesta.

”Minua kiinnostaa kaikenlaiset asiat ja on tärkeää saada tieto kaikenlaisista muutoksista ja siitäkin jos muutoksia ei tule tai saattaa olla tulossa, mutta vielä emme tiedä mitä ne on. Se puoli on nykyään liian heikoilla” (Asiantuntija 5)

Esimiesasemassa olevia aiheita kiinnosti myös, mutta he kokivat saavansa riittävästi tietoa asiasta. Tämä johtunee siitä, että he pääsevät itse osallistumaan usein tähän aiheeseen liittyvään pidemmän aikavälin suunnitteluun aikaisemmassa vaiheessa kuin muut työntekijät.

”Sanoisin, että toiminnan suunnitteluprosessi, tulevaisuuden hahmottaminen pidemmälle kuin vain vuoden verran ja siihen liittyvä toiminnan suunnittelu, kuten henkilöstöresurssit ja toimintavahvuudet. (Esimies 3)

Muut työntekijät yleensä kokivat, että vaikka aihepiiri heitä kiinnostaakin, niin sitä on aika vaikea seurata, kun tiedotus asioista on puutteellista.

Vapaa-ajan asioita seurattiin aika vaihtelevasti. Osa piti niitä tärkeinä ja seurasi säännöllisesti erilaisia järjestettäviä tapahtumia, kun taas osa halusi jättää työpaikan järjestämän vapaa-ajan toiminnan kokonaan väliin eikä sen vuoksi seurannut tiedotusta tästä aiheesta lainkaan.

”Vapaa-ajan toimintaa, mitä meillä tähän pankkiyhteisöön kuuluu, minä seuran, koska olen monessa kerhossa mukana.” (Asiantuntija 1)

”Minä en sillä lailla osallistu näihin vapaa-ajan juttuihin ollenkaan, työtehtävät hoidan, mutta vapaa-aikaani en käytä tässä talossa. Tykkään, että ne on kaksi eri asiaa, työ ja vapaa-aika.” (Tukityöntekijä 2)

Ne haastateltavat, jotka seurasivat tämän aihealueen tiedotuksia, pitivät tiedottamista toimivana ja ajantasaisena. Lähinnä tiedotuksia seurattiin Kirstun kautta, joko Pikapankon sivuilta tai harrastekerhojen omilta sivuilta. Myös epäsäännöllisemmin vapaa-ajan toimintaa seuraavat tahot kokivat, että Kirstusta löytyy kyllä riittävästi tietoa tarvittaessa.

Muita esiin nousseita aiheita olivat mm. erilaiset koulutusasiat. Tiedottaminen tälläkin sektorilla koettiin hyväksi ja ajantasaiseksi sekä muutenkin Suomen Pankin tarjoamia mahdollisuuksia pidettiin kohtuullisen hyvinä. Myös muita Suomen Pankkiin liittyviä asioita seurattiin tarkasti oman tiedotuksen kautta, mutta myös muista ulkopuolisista medioista. Tällaisia esiin nousseita aiheita olivat mm. Suomen Pankin historiaan liittyvät asiat sekä erilaiset remontit, joita on viime aikoina tehty varsin paljon.

### **5.2.2 Tiedonhankintaan vaikuttavia asioita ja esteitä**

Tähän lukuun on koottu erilaisia tiedonhankinnan esteitä, joita työntekijät olivat kokeneet suoraan sisäiseen viestintään liittyen sekä sellaisia asioita, jotka vaikuttavat sisäisen viestinnän seuraamiseen. Kattavampien tulosten saaminen olisi vaatinut huomattavasti laajemman haastattelututkimuksen tekemistä, mutta haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin saada jonkinlainen käsitys siitä minkälaiset tekijät vaikuttavat työntekijöiden tiedonhankintaan, joka kohdistuu sisäiseen viestintään.

Tiedonhankintaan vaikuttaneita tilanteita, joita haastateltavat kommentoivat, olivat yleensä sellaiset asiat, joissa he kokivat, etteivät saaneet riittävästi tietoa tai tieto tuli heidän kannaltaan liian myöhään. Näiden lisäksi haastateltavat muistelivat myös sellaisia tilanteita, joissa epävirallinen viestintä saavutti heidät nopeammin kuin virallinen viestintä. Lähes kaikki haastatellut työntekijät muistivat joitakin sisäisen viestinnän kannalta ongelmallisia tilanteita, joissa tieto tuli liian myöhään tai oli ollut lähes olematonta. Useimmiten nämä liittyivät erilaisiin tilakysymyksiin ja remontteihin, joita Suomen Pankissa tehdään tällä hetkellä jatkuvasti.

”Niinkuin tämä tila-asiakin, niin se on juuri sellainen, että se on vielä keskeneräinen. Tiedetään vain sen verran, että tämä tila remontoidaan jossain vaiheessa ennen kuin Pankki täyttää 200 vuotta. Silloin remontin ensimmäisen osuuden aikaan sanottiin, että sen jälkeen siirrytään suoraan tänne, mutta näin ei tapahtunut ja meillä ei ole kovin täsmällistä tietoa siitä, mistä tämä johtuu tai koska rupeaa sitten tapahtumaan ja kuinka kauan se kestää ja mitkä lopulliset ratkaisut on.” (Esimies 3)

”Esimerkiksi nyt kun oli tapetilla tämä remontti ja mihin meidät sijoitetaan sitten, tonne alas esimerkiksi mahdollisesti, niin sitten etsin, että voidaanko meitä noin vain sijoittaa sinne ja jotenkin sitten löysin näitä työsuojelutoimikunnan pöytäkirjoja ja sieltä sitten löysin. Mutta aika kauan niitä joutui etsimään, että nekin olisi voitu jotenkin paremmin ilmoittaa.”

(Tukityöntekijä 5)

Muita useampia mainintoja saaneet aiheet liittyivät yleensä rekrytointiin ja isompiin organisaatiomuutoksiin.

”Esimerkiksi just nää organisaatiomuutokset. Niissä kestää kamalan kauan ennen kuin se virallinen tieto tulee. Vähän avoimempaa voisi olla, tai että siinä vaiheessa, kun ruvetaan tekemään niin jotain voisi kertoa. Niin kuin edellisellä osastolla missä olin, kun oli taas näitä muutoksia, niin oli se kyllä vähän salakähm... tai siis sillä lailla, että meiltä kyllä viimeiseksi mitään kysyttiin.” (Tukityöntekijä 1)

Yhteistä näille kaikille haastateltavien mielestä ongelmallisille tilanteille oli liian hidas tai myöhäinen tiedotus, jota perusteltiin sillä, että asiaa ei oltu vielä vahvistettu lopullisesti. Työntekijät vaikuttivat selvästi ymmärtävän, että organisaatiossa käsitellään myös arkaluontoisempia aiheita, joita ei voi julkistaa ennen sovittua ajankohtaa. Samoin täysin keskeneräisistä asioista on hankala tiedottaa mitään oleellista. Ongelmana onkin lähinnä liian pitkälle

viety suunnittelu- ja valmistelutyö ennen kuin asiasta kerrotaan edes niille, joita asia erityisesti koskee. Liian pitkälle vietynä tämä tiedotuksen venyttäminen aiheuttaa paljon erilaisia ongelmia, joista monet vastaajat mainitsivat. Monet vastaajat muistivat mm. sellaisia tilanteita, että virallista tiedotusta on venytetty niin pitkään, että tieto on lähtenyt leviämään muuta kautta. Yleensä nämä epäviralliset tiedot liikkuvat huhuina työntekijöiden parissa, mutta osa haastateltavista muisti sellaisiakin tilanteita, joissa he olivat ehtineet lukea tiedon lehdestä aiemmin kuin organisaation sisäisen tiedotuksen kautta.

”Joo kyllä niitä on, niitä tulee koko ajan tällaisia, palkkauudistuksista ja tällaisista tulee yleensä paljon huhuja. Meidän osastolla on joistakin julkaisuasioista tullut kanssa sellaisia huhuja, että on pitänyt ehdottaa, että näiltä pitäisi jo katkaista siivet.” (Asiantuntija 1)

Tiedotustoiminnan puutteiden lisäksi tutkimuksessa ilmeni myös joitakin työntekijöiden henkilökohtaisia tiedonhankintaan vaikuttavia tekijöitä. Yleisimpiä näistä olivat ajoittainen kova kiire, minkä vuoksi sisäistä viestintää ei näinä kiireisempinä päivinä ehdi juurikaan seuramaan. Kiire vaikutti olevan selvästi merkittävämpi este esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden osalta kuin muiden työntekijöiden. Molemmilla tutkimukseen osallistuneilla osastoilla oli myös joitakin säännöllisiä kiireisempiä aikoja, esimerkiksi tiettyjen julkaisujen tuottamisen yhteydessä.

”Niin ensinkin tämä aikakysymys eli välillä on niin kova työpaine, ettei vähän aikaan tule kattotua, mutta toinen näkökulma on sitten se, että meillä on pikkuisen sekava tämä sisäisen viestinnän kenttä.” (Esimies 1)

Työkiireiden lisäksi osa työntekijöistä koki tietyt sisäisen viestinnän kanavat liian hankaliksi käyttää tai muuten tarpeettomaksi omalta kannaltaan. Kaikki haastatteluun osallistuneet työntekijät käyttivät kuitenkin säännöllisesti tietokonetta, joten elektronisten viestintäkanavien ja tiedonlähteiden käyttö ei ollut heille vierasta. Ongelmaksi muodostui enemmänkin tiettyjen sisäisen viestinnän kanavien, kuten lööpin ja Pikapankon välinen jako, joka ei kaikkien työntekijöiden mielestä ole kovinkaan selkeä sekä joidenkin tiedotussivujen, kuten Pikapankon ja kalenterisivujen sijainti Kirstun sivuhierarkiassa.

”Sähköposti ja Kirstu on tavallaan aina auki tossa, mutta se Pikapankko ei eli se on vähän niin kuin takahylly, piilo.” (Esimies 1)

”Sitä ilmoitustaulua en kyllä kato, en tiedä onko siellä edes mitään. Koira kadonnut –juttuja.”  
(Asiantuntija 4)

Työntekijöiden omat osallistumismahdollisuudet sisäiseen viestintään ovat Suomen Pankissa koko organisaation tasolla aika rajalliset, mikä osaltaan hankaloitti tiedonhankintaa joissakin tilanteissa. Tämän ongelman mainitsivat vain muutamat vastaajat, sillä useimmille riitti, että he saattoivat toimisto- ja osastotasolla ottaa esiin itselleen ongelmallisia aiheita.

”Olemme päässeet viime vuosina siihen, että paremmin meitä kuunnellaan ja osallistumme. Sellaista on parannettu, että kokoontumismahdollisuuksia on enemmän, mutta se on vaatinut sen, että itse on pitänyt olla aktiivinen ja osallistua, vaikka ei olisi kutsuttukaan.”  
(Tukityöntekijä 2)

Koko organisaation tasolla osallistuminen oli aika vähäistä ja viestittävät asiat olivat yleensä koko osaston toimintaan liittyviä asioita, jolloin tiedottamisen eteenpäin hoitivat osastosihteerit. Tiedotteet kulkivat lisäksi lähes aina Tiedotusyksikön kautta, joka julkaisi ne sitten kaikkien luettavaksi Kirstussa tai sähköpostitse. Työntekijät kokivat että osastotasolla heidän on suhteellisen helppoa nostaa esille erilaisia asioita, mutta niiden eteenpäin vieminen on usein hankalaa. Esimiehet sanoivat ottavansa joskus osaston asioita esille osastopäälliköiden kokouksessa, mutta se ei ole kovin tavallista. Tämä ketju on liian pitkä, jotta viestintä voisi toimia tehokkaasti. Samantyyppisiä tuloksia on havaittavissa myös vuonna 2002 tehdyssä ilmapiiritutkimuksessa. Tiedonkulku henkilöstöltä esimiehille ja johdolle oli hieman asiantuntijanormia heikompaa, tosin ei merkittävästi. Ilmapiiritutkimuksessa ei kuitenkaan tutkittu erikseen tiedonkulkua osaston sisällä ja koko organisaation tasolla, mikä olisi tuonut lisätietoa asiaan.

Osa vastaajista toivoi enemmän mahdollisuuksia vapaamuotoiseen ja avoimeen keskusteluun, esimerkiksi yhteisten kahvitaukojen ja osastorajoja ylittävien tapaamisten avulla. Työntekijät kokivat, että vapaamuotoisemman keskustelun kautta tieto liikkuisi sujuvammin sekä vertikaalisella että horisontaalisella tasolla.

”Ne pääjohtajan palaverit ja tällaiset, nekin on aika tällaisia muodollisia kyllä, jossa tiedetään jo etukäteen kuka milloinkin ottaa puheenvuoron. Se on jännä miten niihin on tullut tällainen käytäntö, ne voisivat olla vähän vapaampia.” (Asiantuntija 1)



### **5.2.3 Sisäisen viestinnän tiedonlähteet ja niiden käyttö**

Kaikki haastatteluun osallistuneet työntekijät sanoivat seuraavansa sisäistä viestintää päivittäin. Muutamat vastaajat (5) sanoivat pitävänsä tärkeimmiksi katsomiaan sisäisen viestinnän kanavia jatkuvasti auki tietokoneellaan, jotta he näkevät heti uusimmat tiedot ja viestit heti. Muut sanoivat katsovansa Kirstun päivityksiä pari kertaa päivässä tietokoneen ääreen istuessaan, esimerkiksi aamulla ja lounaan jälkeen. Pari vastaajaa kommentoi etteivät he aina ehdi työkiireiden vuoksi seuraamaan sisäistä viestintää päivittäin. He pyrkivät katsomaan uusimmat tiedotukset kuitenkin viimeistään parin päivän viiveellä.

#### **Kirstun lööppi**

Kirstun lööppiä arvostetaan selvästi tiedonlähteenä ja lähes kaikki vastaajat seuraavat sitä päivittäin, useimmat (10 vastaajaa) useita kertoja päivässä. Kirstun lööppiä pidetään luotettavana ja ajantasaisena, minkä vaikutti olevan pääsyy siihen, että työntekijät ovat tottuneet sitä säännöllisesti seuraamaan ja pitävät sitä osana työtehtäviään.

#### **Pikapankko**

Pikapankkoa seurataan selvästi vähemmän kuin Kirstun uutissivua, lööppiä. Vain viisi vastaajaa sanoi seuraavansa Pikapankkoa päivittäin, useimmille riitti kerran tai pari kertaa viikossa. Esimies-ryhmässä oli eniten vastaajia, jotka sanoivat seuraavansa Pikapankkoa erittäin harvoin. Syyksi vähäiseen käyttöön ilmeni mm. sivulle menemisen hankaluus, sillä sinne pitää siirtyä parin linkin kautta, kun taas lööppi ja sähköposti ovat useimmilla jatkuvasti auki taustalla tai ainakin helposti avattavissa. Lisäksi esimiesten kohdalla vaikuttaa myös Pikapankossa tiedotettavien asioiden sisältö. Pikapankon aiheet ovat usein sen tyyppisiä henkilöstöasioita, jotka he ovat kuulleet aiemmin muissa yhteyksissä tai sitten sellaisia harrastustoiminnan asioita, etteivät he jaksa niitä jatkuvasti seurata.

#### **Kalenterit**

Kirstun kalenterisivut eivät ole saaneet kovin suurta suosiota. Ainoana ryhmä joka niitä säännöllisesti seuraa ovat ekonomistit ja hekin nimenomaan erilaisten ekonomistiseminaarien ja koulutustilaisuuksien vuoksi. Muut kokevat, että heille ei juuri ole siellä mitään merkittävää, joten he eivät ole sitä koskaan tottuneet seuraamaan. Selkeästi tärkeämmässä asemassa haastateltaville olivat osaston omalla intranet-sivulla olevat kalenterit, joista voi helposti seurata itseään lähemmin koskettavia asioita.

### **Johtokunnan kokousten pöytäkirjat**

Haastatteluissa kysyttiin erikseen vielä johtokunnan kokousten pöytäkirjoista, sillä ne ovat varsin säännöllisiä sekä suoraa tiedotusta johtokunnan toiminnasta työntekijöille. Johtokunnan kokousten pöytäkirjat vaikuttivat olevan erittäin suosittuja ja ne luetaan usein heti julkaisemisen jälkeen. Vain pari vastaajaa sanoi, ettei ole niistä kovin kiinnostunut, mutta siihenkin oli lähinnä syynä niiden muoto, joka oli vastaajien mielestä liian lyhytsanaista siinä mielessä että niistä saisi jotakin konkreettista irti.

Useimmat vastaajat (11) lukivat pöytäkirjat heti kun ne ilmestyivät ja muutkin vähintään pienellä viiveellä. Ne tuntuivat kiinnostavan työntekijöitä kaikissa ryhmissä erittäin paljon, vaikka niissä ei aina olisikaan jotain omaa osastoa koskettavaa asiaa. Pöytäkirjat tarjoavat kuitenkin jonkinlaista tietoa siitä mitä johtokunnassa milloinkin käsitellään ja muutenkin tietoa ajankohtaisista asioista.

### **Muut Kirstun sivut**

Kirstun muita tiedotussivuja ja osastojen sivuja kartoitettiin vain vapaamuotoisesti, tarjoten joissakin tapauksissa mahdollisia esimerkkejä, kuten Henkilöosaston sivut tai Tietojenkäsittelyosaston tiedotukset.

Lähes kaikki vastaajat seurasivat oman osastonsa sivuja säännöllisesti, mutta muiden osastojen sivujen selaamiseen ei oikein tuntunut löytyvän aikaa. Osastosihteerit ja osa esimiehistä kävi työtehtäviensä vuoksi välillä Henkilöstöosaston sivuilla, mutta hekään eivät mitenkään säännöllisesti seuranneet niiden ylläpitoa, vaan kävivät siellä lähinnä tarpeen vaatiessa. Myös Tietojenkäsittelyosaston sivuilla pari vastaajaa sanoi silloin tällöin vilkaisevansa mm. koulutustarjontaa ym. tiedotuksia.

Muiden osastojen sivujen käyttö on siis varsin vähäistä. Kuitenkin useampikin vastaaja mietti, että oman osaston sivujen tiedoista osa olisi varmasti hyödyllistä muillekin kuin osaston väelle. Monet näistä asioista, kuten Julkaisu- ja kielipalveluosaston kirjoittajan ohjeet, on laitettu osaston sivuille juuri sen vuoksi, että kuka tahansa voisi niitä tarvittaessa selata, mutta kaikilla oli hieman epäilyksiä sen suhteen tuleeko monenkaan niitä sieltä luettua. Lähinnä haastateltavat epäilivät sitä, että tietävätkö ihmiset että tällaisia tietoja sivuilta löytyisi. Moni harmitteli omaltakin osaltaan sitä, ettei tiedä mitä muiden osastojen sivuilla on, sillä joskus niistä voisi

löytyä hyödyllistä materiaalia muidenkin osastojen käyttöön. Henkilöstöosaston sivut olivat kaikkein tunnetuimmat vastaajien keskuudessa ja niiden selkeää rakennetta arvostettiin. Aakosjärjestyksellä toimista luettelosta vastaajat sanoivat löytävänsä yleensä aika helposti tarvitsemansa tiedot.

### **Sähköposti**

Sähköposti on selvästi käytetyin sisäisen viestinnän kanavista. Tämä johtunee kuitenkin siitä, että sähköpostia käytetään tiedottamisen lisäksi paljon myös erilaisissa työtehtävissä sekä muussa työn ulkopuolisessakin kommunikoinnissa.

Kaikki haastateltavat sanoivat katsovansa sähköpostia useita kertoja päivässä ja useilla sähköposti on koko ajan auki, jolloin he heti huomaavat uudet saapuneet viestit. Sähköposti olisi siis tehokkain tapa tavoittaa mahdollisimman suuri määrä työntekijöitä nopeasti. Liiallinen sähköpostin käyttö sisäisessä viestinnässä heikentää kuitenkin viestien tehoa ja muutama vastaaja kommentoikin tätä ongelmaa. Monet työntekijät saavat sähköpostitse viestejä monelta taholta ja lukuisia päivässä, joten niiden käyminen läpi keskittyneesti voi olla välillä liikaa aikaa vievää.

### **Henkilöstölehti Pankko**

Pankkoa luetaan säännöllisesti aina sen ilmestyessä, mutta harva vastaaja kuitenkaan lukee sitä ihan kokonaan. Lähes kaikki vastaajat selaavat Pankon heti sen ilmestyttyä, mutta lukevat kiinnostavimmat jutut myöhemmin ajan kanssa, mikä tarkoitti yleensä kahvitaukoa, kotimatkaa tai sopivaa hetkeä kotona.

Sisällön osalta ihmiset lukivat yleensä ne jutut, jotka kiinnostivat heitä itseään. Kiinnostusta lisäsi selvästi se että lukijat olivat jossakin määrin mukana artikkelissa joko kirjoittajana tai muuten osallisina. Samoin kiinnostivat tuttujen ihmisten kirjoittamat jutut ja valokuvat. Pari vastaajaa ilmoitti että heitä ei tämän tyyppinen sisältö kiinnosta lainkaan. Suurin osa vastaajista ymmärsi Pankon funktion erilaisena yhteisöllisyyden korostajana eikä niinkään viestintävälineenä ja he arvostivat nimenomaan Pankon erilaista tyyliä ja tavoitetta.

## **Lehtikatsaukset**

Tiedotusyksikön koordinoimat suomalainen ja ulkomainen lehtikatsaus vaikuttavat myös olevan varsin tarpeellisia. Lähes kaikki vastaajat saavat ne tilattuina ja ne jotka eivät itse olleet niitä tilanneet seurasivat niitä kuitenkin jonkin verran.

Erityisesti ne tuntuivat palvelevan ekonomisteja asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Esimiehistä lähes kaikki pitivät niitä erityisen tärkeinä ja hyvänä palveluna, joiden avulla pystyy helposti seuraamaan ajankohtaisia asioita. Muutkin selasivat lehtikatsaukset läpi ainakin otsikkotasolla ja lukivat tarkemmin, jos niissä sattui olemaan jokin heitä erityisesti kiinnostava asia.

Jonkinlaisena ongelmana vastaajat kokivat, että lehtikatsaukset ilmestyvät päivittäin eikä niihin ole aikaa paneutua. Toisaalta useimmat vastaajat suhtautuivat lehtikatsauksiin niin, että he lukevat niitä silloin kun ehtivät. Vain ne vastaajat, jotka pitivät tätä palvelua erityisen tärkeänä, varasivat aina päivästä jonkin verran aikaa uutisten lukemiseen ja jos ei työaikana niin sitten kotimatalla tai kotona.

## **Palaverit ja tiedotustilaisuudet**

Palaverien ja tiedotustilaisuuksien osalta vastaajien vastaukset voidaan jakaa kolmeen erityyppiseen ryhmään, joihin vastaajat yleensä osallistuvat. Näitä ovat osasto- ja toimistokokoukset, koko talon kattavat tiedotustilaisuudet sekä erilaiset pienempien esimerkiksi ammatteihin liittyvien ryhmien kokoukset, kuten sihteerikerhon kokoukset.

Osasto- ja toimistokokouksiin kaikki haastateltavat osallistuvat säännöllisesti ja niitä myös pidetään tärkeinä. Etuna niiden järjestämisessä on säännöllisyys, minkä vuoksi kaikki osallistujat osaavat varata tietyn ajan omasta kalenteristaan. Osasto- ja toimistopalaverit jätettiin väliin vain erityistapauksissa. Vaikka osasto- ja toimistotason palavereissa on usein eroja, niin molempia pidettiin erittäin hyödyllisinä oman työn kannalta. Osastopalavereissa käytiin useimmiten läpi erilaisia hallinnollisia ja henkilöstöasioita, jotka liittyvät osaston toimintaan. Monet näissä palavereissa läpikäytyistä asioista saattoivat olla jo ennalta tiedossa, esimerkiksi Kirstun kautta tiedotettuna, mutta haastateltavat pitivät kuitenkin tärkeänä, että he kuulevat tärkeät asiat myös osastopäälliköltä suullisesti, jolloin on mahdollista myös kysyä asiasta. Monilla osastoilla osastokokouksia järjestetään vain kerran kuussa, jolloin asiaa yhteen palaveriin saattaa kertyä paljonkin. Muutamat vastaajat kokivat, että osastokokousten pitäisi olla keskustelelevampia, sillä useimmiten käy niin, että osastopäällikkö puhuu ja muut kuuntelevat.

Toimistokokoukset puolestaan keskittyivät enemmänkin työntekijöiden töiden läpikäyntiin ja lähiaikojen suunnitelmiin. Haastateltavat pitivät tällaista säännöllistä yhteistä työtehtävien läpikäymistä tärkeänä. Keskusteleavuus vaikutti olevan parempi toimistokokouksissa, mutta jonkin verran enemmän toivottiin keskustelua myös pidemmän aikavälin suunnitelmista nimenomaan toimistokokouksissa, jotta työntekijätkin voisivat hahmottaa työnkuvaansa paremmin ja pystyisivät myös omalta osaltaan vaikuttamaan tulevaisuuteensa.

Koko talon kattavat tiedotustilaisuudet jakoivat mielipiteitä enemmän. Pääasiassa pidettiin hyvänä, että tällaisia tiedotustilaisuuksia järjestetään, sillä tärkeistä kaikkia koskevista asioista on hyvä kuulla myös suullisesti eikä vain tiedotteena Kirstussa ja suurin osa vastaajista sanoi-kin käyvänsä näissä tilaisuuksissa säännöllisesti. Muutama vastaaja kuitenkin koki, että tiedotustilaisuudet ovat olleet liian muodollisia, eikä avointa keskustelumahdollisuutta ole riittävästi. Välillä vastaajat myös kokivat, että tiedotustilaisuuksissa asiat esitetään liian virallisesti, jolloin asioiden merkitys oman työn kannalta jää epäselväksi.

Muita palavereja ja kokouksia järjestetään nykyään pääosin tarpeen mukaan. Säännöllisesti kuitenkin järjestetään ainakin osastopäälliköiden kokous. Sihteerikerho ja jotkut ekonomistien tapaamiset järjestetään nykyään yleensä vain jonkin ajankohtaisen asian vuoksi. Näitä osastorajat ylittäviä kokouksia ja tapaamisia pidetään kuitenkin tärkeinä, sillä niissä saa kuulla usein paljon omaan ammattiin liittyvää asiaa ja toisaalta välittää tietoa eteenpäin oman toimiston asioista ja toimintavoista.

### **Muut työntekijät**

Molemmilla haastatteluun osallistuneilla osastoilla myös muut työntekijät osoittautuivat merkittäväksi osaksi jokapäiväistä tiedonhankintaa ja viestintää. Kommunikointi muiden työntekijöiden kanssa tapahtuu yleensä tilanteen ja tarpeen mukaan tai sitten edellä mainituissa järjestetyissä keskustelutilanteissa. Keskustelut muiden työntekijöiden kanssa sekä ongelmallisten asioiden kysyminen kollegoilta koetaan helpoksi tavaksi hankkia tietoa, minkä vuoksi sitä käytetään varsin paljon.

”Sitä myötä asiat usein kirkastuu, kyllä sillä on suuri rooli. Keskustellaan paljon näistä tietojärjestelmistä, uusista teknologioista ja ratkaisumalleista.” (Asiantuntija 3)

Useimmiten neuvoa kysyttiin oman toimiston työntekijöiltä ja vasta ongelmallisemmissa asioissa yritettiin tavoittaa muiden osastojen työntekijöitä. Esimiehet tekivät tässä poikkeuksen ja kommunikoivat selvästi keskimääräistä enemmän muiden osastojen esimiesten kanssa. Useimmiten syynä tähän olivat yhteiset projektit tai pitkä yhteinen työhistoria Suomen Pankissa.

Useimmiten muiden työntekijöiden kanssa kommunikointi kasvokkain, mutta jos työpisteet sijaitsivat kauempana toisistaan myös sähköpostia ja puhelinta käytettiin kollegan tavoittamiseen. Tähän yhteyteen liittyvää informaalia viestintää selvitetään tarkemmin luvussa 5.4

Merkittävintä ja sisällöllisesti tärkeintä tiedonlähdetä arvioitaessa haastateltavien mielipiteet jakautuivat jonkin verran. Osa piti tärkeimpänä sähköpostia ja Kirstun tiedotussivuja kun osa piti suullista viestintää, kuten erilaisia kokouksia ja tiedotustilaisuuksia parempina ja informatiivisempina kuin kirjallisia tiedotuksia. Yksittäisiä kommentteja tuli eniten Kirstusta ja sen eri sivuista (8 kpl). Kirstua pidettiin tärkeimpänä mm. sen ajankohtaisten asioiden ja jatkuvan päivittämisen vuoksi. Sitä kautta työntekijät kokivat saavansa luotettavaa ja ajankohtaista tietoa.

Muutaman olemassaolovuotensa aikana Kirstu ja etenkin sen uutissivu lööppi on saavuttanut tärkeän aseman työntekijöiden tiedonhaussa ja seuraamisessa, minkä vuoksi sitä muistetaan katsoa päivittäin. Kirstun tiedotuksia pidettiin hyvinä myös sen vuoksi, että niitä on helppo seurata omalta koneelta useammankin kerran päivässä. Sähköpostin käyttö koettiin myös luontevaksi ja hyväksi keinoksi välittää tietoa. Moni vastaaja ei osannutkaan tehdä eroa sähköpostin ja Kirstun välillä merkittävintä kanavaa arvioidessa, vaan pitivät molempia tärkeinä. Sähköpostin ja Kirstun kautta välitettävillä viesteillä on myös jonkin verran eroa, sillä monet sanoivat käyvänsä sähköpostitse keskustelua nimenomaan omiin työtehtäviin liittyen, kun taas Kirstun kautta sai paljon tietoa muista työhön ja Suomen Pankkiin liittyvistä asioista. Tätä erottelua pidettiin myös ihan hyvänä, jolloin sähköposti ei kuormitu päivittäin liikaa.

Muutama vastaaja (6 kpl) nosti tärkeimpänä tiedonlähteenä esiin suullisen viestinnän, johon kuuluivat sekä osasto- ja toimistokokoukset että erilaiset tiedotustilaisuudet ja joidenkin osalta myös keskustelut muiden työntekijöiden kanssa. Suullista viestintää pidettiin merkittävimpänä lähinnä sen selkeyden ja helpon vuorovaikutuksen vuoksi. Vastaajat kokivat, että tärkeät asiat oli mielekkäämpää kuulla suullisesti, jolloin oli mahdollisuus myös kysyä epäselvistä

asioista. Samoin erilaisissa keskustelutilanteissa tärkeät asiat nousivat paremmin esille kuin kirjoitettuna tiedotteena. Keskustelutilanteissa saattoi kuulla myös muiden mielipiteitä asiasta ja sitä kautta luoda omaa näkökulmaansa.

#### **5.2.4 Tiedonhankintakäyttäytyminen**

Työntekijät kokivat tiedonhankinnan yleensä aktiiviseksi osaksi omaa työpäiväänsä, johon kuuluivat erilaisten työtehtävien ja aikataulujen selvittäminen, yksittäisten tietojen tarkistaminen esimerkiksi muilta työntekijöiltä, Internetistä tai intranetistä sekä myös sisäisen viestinnän seuraaminen. Sisäisen viestinnän mainitseminen tässä yhteydessä saattoi osittain johtua haastattelutilanteesta, jossa kaikki haastateltavat työntekijät saivat haastattelun aluksi kuulla minkä asian tiimoilta heitä haastatellaan. Kysymyksen asettelun johdosta, työntekijät lähtivät useimmiten pohtimaan päivittäistä tiedonhankintaansa käyttämiensä tiedonlähteiden kautta.

”Tärkeintä on tietää mikä on deadline ja se annetaan yleensä ylemmältä taholta, muuten terminologiaa, joka saadaan kirjoittajilta. Talon omat ekonomistit ovat myös tärkeitä tiedonlähteitä.” (Asiantuntija 1)

Tiedonhankinta sisäisen viestinnän kautta oli työntekijöiden osalta useimmiten päivittäistä itselleen tärkeiksi katsomien sisäisen viestinnän tiedonlähteiden seuraamista. Pääasiassa syyinä jatkuvaan seurantaan oli halu tietää organisaatiossa tapahtuvien asioista ja muutoksista, mutta muutamat kokivat, että he voivat Suomen Pankin tarjoamien sisäisen viestinnän palveluiden, kuten lehtikatsausten kautta, ylläpitää ammatillista tietämystään.

”Tässä on niin kuin selvä sapluuna. Itse käytän nettiä ja Pankin lehdistöpalvelua yleisten asioiden seuraamiseen. En tiedä kuinka tärkeitä ne muille on, mutta minulle se on tärkeä.” (Esimies 1)

Useimmiten jatkuvaan päivittäisten tietojen seurantaan käytettiin päätiedotuskanaviksi sovit-  
tuja lähteitä, kuten Kirstun lööppiä ja sähköpostia. Näiden lisäksi useimmat seurasivat säännöllisesti myös oman osastonsa sivuja sekä osa haastatelluista luki säännöllisesti myös lehdistökatsausta.

Kaikkien työntekijöiden kohdalle oli osunut myös tilanteita, jolloin heidän piti etsiä sisäisen viestinnän tiedonlähteistä jotakin erityistä asiaa. Useimmiten näissä tilanteissa käytettiin Kirstua, jonka sisältöä pidettiin monipuolisena ja rakennettakin suhteellisen hyvin tiedonhakua palvelevana, mutta myös muilta työntekijöiltä ja etenkin osaston sihteereiltä kysyttiin apua ongelmallisissa tilanteissa. Usein työntekijä yritti itse ensin etsiä tarvitsemansa tiedon Kirstusta, mutta päätyi sen jälkeen kysymään asiaa joltakin muulta ihmiseltä, jos tieto ei löytynyt riittävän nopeasti.

”Ne mistä niitä tietoja tarvitsen, niin varmaan tärkein on henkilöstöasiat ja ne löytyy tuolta nettistä Henkilöstöosaston sivuilta ja jos en löydä sieltä tai en aina osaa hakea oikealla nimekkeellä, niin sitten soitan sinne Henkilöstöosastolle suoraan.” (Tukityöntekijä 3)

Työntekijöiden päivittäinen tiedonhankinta vaikuttaa koostuvan useista erityyppisistä tiedonhankintatilanteista. Erityisesti sisäiseen viestintään kohdistuva tiedonhankinta on useimmiten passiivista asioiden seuranta, jolloin tietovirrasta silloin tällöin havaitaan itselle merkittäviäkin tietoja. Jatkuvan seuraamisen lisäksi ajoittain työntekijät joutuvat myös kohtaamaan tilanteita, jolloin heidän pitää aktiivisemmin etsiä tarvitsemaansa tietoa.

### **5.3 Suomen Pankin formaali sisäinen viestintä**

Suomen Pankin sisäisen viestinnän kokonaisuus on varsin monipuolinen ja hyvin suunniteltu, minkä vuoksi työntekijät pitävät sitä hyvin toimivana ja suhteellisen selkeänä. Tässä luvussa keskitytään selvittämään tärkeimmät formaalin sisäisen viestinnän ominaisuudet ja käytettävyys sekä niiden toteutuminen Suomen Pankissa. Tarkempi analyysi formaalin viestinnän vastaavuudesta työntekijöiden tiedontarpeisiin on jätetty lukuun 6.

Sisäisen viestinnän eri alueita on arvioitu Åbergin organisaatioviestinnän mallin (2000) avulla, lukuun ottamatta sosiaalisen vuorovaikutuksen osuutta, johon seuraava luku informaalista viestinnästä keskittyy tarkemmin.



### 5.3.1 Sisäisen viestinnän osa-alueet

#### Perustoimintojen tuki

Työyhteisön toiminnan ja organisaation perustoimintojen tukeminen on Åbergin mukaan näistä osa-alueista kaikkein tärkein. Suomen Pankissa tätä osa-alueeseen keskitytään etenkin toimisto- ja osastokokousten avulla, joita jokaisella osastolla pyritään järjestämään säännöllisesti. Viestintä näissä kokouksissa tapahtuu yleensä suullisesti, mutta kiireisemmissä asioissa, etenkin osastotasolla, käytetään sähköpostia, jos kokouksen järjestämiseen ei ole aikaa.

”Sanotaan, että joka viikko suullisesti, kun mä siellä maanantaikokouksissa kerron kaikista asioista. Sitten se tapahtuu sillä tavalla ad hoc, sähköpostitse tarpeen mukaan.” (Esimies 2)

Suullisen osastotasolla tapahtuvan viestinnän lisäksi myös Kirstu on merkittävässä asemassa perustoimintojen tukena. Kirstun kautta voidaan nopeasti viestiä uusista asioista, mutta työntekijät käyttävät sitä usein myös yksittäisten työhön liittyvien asioiden tarkistamiseen, sillä sinne on koottu paljon asiaa, joka liittyy Suomen Pankissa työskentelyyn. Osastotason asiat on usein koottu osaston omille intranet-sivuille ja koko organisaation asiat tiedotarkistoon tai aihealueesta vastuussa olevan osaston sivulle. Säännöllisen suullisen viestinnän ja Kirstuun tallennettujen tietojen avulla on pyritty varmistamaan, että tärkeimmät työssä tarvittavat tiedot olisivat kaikkien työntekijöiden saatavilla.

#### Profilointi

Profilointi on pitkän aikavälin toimintaa, johon liittyy mm. organisaation strategian välittäminen koko työyhteisölle sekä motivaation ja hyvän työnkuvan ylläpitäminen. Suomen Pankissa tätä osa-aluetta on pyritty viime vuosina kehittämään mm. lisäämällä johtokunnan toiminnan näkyvyyttä työntekijöiden keskuudessa. Johtokunnan jäsenet järjestävät nykyisin muutamia yleisiä tiedotustilaisuuksia koko henkilökunnalle sekä pienempiä tiedotustilaisuuksia tarpeen mukaan. Myös johtokunnan kokousten pöytäkirjat julkaistaan nykyään Kirstussa pian kokouksen jälkeen, minkä monet työntekijät näkevät hyvänä kehityksenä. Tosin pöytäkirjojen sisältöä pidetään edelleenkin aika suppeana.

”Pöytäkirjat katson aina, kun ne tulee ja on hyvä, että edes tulee nykyään sinne, mutta esimerkiksi ’muut asiat’ –osuuteen voisi laittaa tarkemmin mitä siellä on käsitelty, kun siinä ei ole oikein mitään, vaikka joskus tietää, että siellä on joku asia käsitelty.” (Asiantuntija 5)

Suurten linjausten osalta tilanne on parantunut huomattavasti, mutta edelleenkin työntekijät kokevat, että alemman tason käytännönläheisemmistä linjauksista ja päätöksistä ei juuri kerrota etukäteen, vaan asiat vain ilmoitetaan heille kun on ajankohtaista.

”Juuri tämä käytäntö on se, joka mättää viestinnässä, siitä ei juuri kerrota. Luetellaan Pankin arvoja, Pankin arvot ovat nämä ja niin edelleen. Fine, mutta sitten se, että miten ne vaikuttavat meidän yhteisön toimintaan, kuinka se käytännössä toteutetaan...” (Asiantuntija 1)

Etenkin tarvetta viestinnän lisäämiseen oli osasto- ja toimistotason pidemmän aikavälin suunnitelmissa. Useat työntekijät toivoivat saavansa aiemmin tietoa tulevista töistä ja mahdollisista muutoksista vähintään puolen vuoden tasolla ja mahdollisesti pääsevänsä joskus vaikuttamaan pidemmän linjan suunnitelmien tekoon. Esimiehet kokivat tilanteen jossain määrin eri lailla ja olivat muita työntekijöitä tyytyväisempiä tämän osa-alueen viestintään, mikä on varsin oletettavaa, sillä ainakin kaikki haastatteluun osallistuneet esimiehet olivat mukana erilaisissa strategiaryhmissä sekä osaston johtoryhmässä, jossa juuri tämän tyyppisiä suunnitelmia tehdään.

### **Informointi**

Informointi käsittää erilaisten ajankohtaisten ja tärkeiden asioiden välittämisen organisaation jäsenille. Tämä sektori on Suomen Pankissa hoidettu varsin hyvin, etenkin ajankohtaisten asioiden osalta. Viestintään käytetään asiasisällöstä riippuen yleensä Kirstun lööppiä, Pikapankkoa tai sähköpostia ja tärkeimmissä tai kiireellisimmissä asioissa varmuuden vuoksi useampia kanavia, jotta tieto tavoittaisi työntekijät mahdollisimman nopeasti. Tieto kulki yleensä hyvin koko organisaatioon ja sitä pidettiin hyvin ajantasaisena ja luotettavana. Joidenkin tietojen osalta työntekijät toivoivat selkeämpiä käytäntöjä siihen, mitä kanavia missäkin tilanteessa käytetään, jolloin niiden seuraaminen selkeytyisi ja päällekkäistä käyttöä voitaisiin vähentää.

Myös lehtikatsaus kuuluu tärkeänä osana tähän viestinnän lohkokon. Lehtikatsausta arvostettiin paljon, etenkin ekonomistien keskuudessa, sillä se tarjosi tiivistä tietoa ajankohtaisista talouselämän uutisista sekä Suomen Pankkiin liittyvästä kirjoittelusta.

Informoinniksi katsottava tiedotus on Suomen Pankissa etenkin Tiedotusyksikön vastuulla. He hoitavat tärkeimpien viestintävälineiden päivittämistä ja myös heidän kauttaan kulkevat

lähes kaikki koko organisaatiolle julkaistavat tiedot. Työntekijät kokevat tämän järjestelyn ihan hyvänä, tosin välillä turhan muodollisena, mutta eivät nähneet suurtakaan tarvetta muutokseen, sillä koko organisaatiolle tiedotettavaa asiaa osastoilla on verrattain vähän.

### **Kiinnittäminen**

Organisaatioon kiinnittämisen tavoitteena on kehittää yhteisöllisyyden tunnetta ja saada uudet työntekijät mukaan organisaation toimintaan. Suomen Pankissa tähän on panostettu paljon mm. tarjoamalla erilaisia vapaa-ajan toiminnan mahdollisuuksia sekä koko organisaation yhteisellä ruokailutilalla. Organisaatioviestinnän kannalta vastuu organisaatioon kiinnittämistyöstä on paljolti myös osastolla, jonka viestintäilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen. Molemmilla tutkimukseen osallistuneilla osastoilla viestintäilmapiiri vaikutti olevan kohtuullisen hyvä, vaikka työntekijät olivatkin kohdanneet ajoittain ongelmia ja toivoivat enemmän avoimen keskustelun mahdollisuuksia koko osaston kesken.

Koko organisaation tasolla kiinnittämistyötä on tehty mm. henkilöstölehti Pankon avulla, jonka tavoitteena on ollut tuoda artikkeleissa esiin Suomen Pankin ja työntekijöiden toimintaa ja ajatuksia myös työtehtävien ulkopuolisesta näkökulmasta. Kaikki työntekijät ainakin selasivat Pankon säännöllisesti läpi ja osa oli myös osallistunut lehden tekemiseenkin jossain vaiheessa. Pankkoa arvostettiin nimenomaan sen erilaisen sisällön vuoksi ja sitä pidettiin tärkeänä organisaation ilmapiirin kannalta.

”Joo, se ei ole uutisväline, mutta sillä on oma funktio ja se on hyvä, sekä juttujen että ulkoasun kannalta. Luen tai selaan sen aina läpi.” (Esimies 1)

Myös organisaation intranet voi palvella työntekijöiden organisaatioon kiinnittämistyössä ja myös Kirstu on pyritty pitämään aina sellaisena, että se on avoin kaikille työntekijöille ja vain perustellusta syystä sinne voidaan luoda rajatulle käyttäjäryhmälle avoimia sivuja. Silloinkin sivuston on sijaittava alempana sivuhierarkiassa. Kirstusta löytyy materiaaleja uusille työntekijöille, jolla on pyritty varmistamaan, että kaikki uudet työntekijät saavat samat tärkeimmät tiedot organisaatiosta, riippumatta siitä millä lailla perehdyttäminen on osasto- tai toimistotasolla hoidettu.

### 5.3.2 Käytettävyys

Organisaatioviestinnän kokonaisuuden kannalta viestintämahdollisuuksien käytettävyys on merkittävässä asemassa. Työntekijät kokivat eri kanavat suhteellisen helpoiksi käyttää. Pari haastateltua työntekijää ei ollut kohdannut minkäänlaisia ongelmia ja monet muutkin totesivat, että ainakin pienellä harjoittelulla tarvittavat tiedot alkavat löytyä.

Helpoimmaksi ja kätevimmäksi sisäisen viestinnän kannalta koettiin Kirstu ja sen eri sivustot. Kirstusta ja etenkin sen etusivulta lööpistä työntekijät ovat tottuneet katsomaan päivittäin uudet tiedotteet ja pitivät käteväenä sitä, että tiedotukset voidaan jakaa nykyään nopeasti kaikille ja ne ovat myös helposti luettavissa omalta koneelta. Muutenkin sähköiseen viestintään on totuttu jo niin hyvin, että ilman sitä ei osattaisi enää olla. Sähköposti sai myös paljon mainintoja toimivuudesta ja helppokäyttöisyydestä, ja jokunen vastaaja epäilikin, että paperiset tiedotteet saattaisivat helpommin hävitä tai joutua roskiin, koska niihin ei ole enää niin tottunut. Myös kasvokkaisen viestinnän merkitys nousi esiin tässäkin teemassa. Monet pitivät sitä itselleen helpoimpana tapana kommunikoida joustavasti, mutta toisaalta totesivat että se on ehkä myös ongelmallisin siinä mielessä, että mahdollisuuksia kasvokkaiseen keskusteluun on nykyään liian vähän.

### 5.3.3 Viestintävastuut

Sisäisen viestinnän kokonaisuuden suunnittelu vaatii myös viestintävastuiden suunnittelun erilaisia säännöllisiä ja äkillisiä tilanteita varten. Yleensä viestintävastuiden määrittely on teoriassa suhteellisen yksinkertaista, mutta käytännön toteuttaminen aiheuttaa usein ongelmia. Pääasiallinen vastuu Suomen Pankin sisäisestä viestinnästä koko organisaation tasolla on Tiedotusyksiköllä ja työntekijät ovat kokeneet tämän järjestelyn toimivaksi ja luotettavaksi. Myös Åberg (1997) näkee tärkeänä sisäisen viestinnän tehokkuuden kannalta, että ylin vastuu viestinnästä on yhdellä henkilöllä, kuten viestintäjohtajalla. Isommassa organisaatiossa viestintäjohtajalla on alaisina riittävä määrä ammattilaisia, jotka hoitavat sovittuja viestinnän tehtäviä. (Åberg 1997, 200-201).

Isomassa organisaatiossa sisäistä viestintää tapahtuu myös koko organisaatiota alemmilla tasoilla. Koko viestintäkentän hoitaminen ei tällöin voi olla vain viestintäyksikön vastuulla ja

mm. Åberg (1997) korostaa näissä tilanteissa viestintäyksikön ja esimiesten aktiivista yhteistyötä, jossa viestintäyksikkö tai ylin johto välittää tiedon ensin esimiehille, joiden tehtävänä on puolestaan suhteuttaa tämä tieto oman yksikkönsä toimintaan ja kertoa se eteenpäin yksikkönsä työntekijöille. Samoin esimiehen tehtävänä pitäisi olla myös yleisesti tiedotettujen asioiden selvittäminen oman yksikkönsä työntekijöille heidän näkökulmansa huomioon ottaen.

Vaikka viestinnän pitäisikin Åbergin (1997) mukaan olla osa hyvää esimiestyötä, ei ole aina itsestään selvää, että esimiehet omaisivat hyvät viestintävalmiudet. Esimiehiä pitää usein ohjata ja kouluttaa, että he ymmärtävät viestinnän merkityksen ja oppivat toimimaan viestien välittäjänä. Koko organisaation kattava viestintästrategia helpottaa usein esimiesten viestintätyötä, etenkin jos heidän vastualueensa ja toimintaperiaatteet ovat siihen erikseen kirjattu. Suomen Pankin ongelmana on jossain määrin ollut tällaisen organisaation kattavan viestintästrategian puuttuminen. Se on aiheuttanut ongelmia mm. osastotason viestinnässä ja erityisesti osastojen välisessä viestinnässä.

Tutkimuksen teon aikoihin jokaisen yksikön esimies yritti hoitaa tiedotuksen parhaaksi katsomallaan tavalla, mutta he toivoivat myös tietoa muiden osastojen käytännöistä, joista voisi koota jokaiselle osastolle parhaiten sopivan käytännön.

”Se on syntynyt erilaisten käytäntöjen ja kokemusten kautta ja sillä ei koskaan ole ollut mitään strategiaa, eikä mitään suunnitelmaa siitä kuinka se toimii eri tasoilla. Mistä ovat vastuussa esimerkiksi johtokunta ja mistä esimiehet. Sen vuoksi tämä viestintä täällä talossa vaihtelee aika paljon.” (Esimies 3)

Osastojen viestintää on viime vuosina kehitetty paljon, mm. huonojen ilmapiirikyselyiden tulosten johdosta ja tilanne onkin työntekijöiden mielestä parantunut huomattavasti.

Selvästi enemmän ongelmia ilmeni osastojen välisessä viestinnässä. Tietyissä rutiinitöissä viestintä sujui kyllä paremmin, mutta yksittäisten projektien kohdalla syntyi ongelmia, kun tieto ei kulkenut osastolta toiselle riittävän ajoissa. Nykyisin tiedotus mm. aikataulumuutoksista ei ole kulkenut riittävän nopeasti ja asian selvittämiseksi on usein vaadittu esimiesten yhteydenpito. Esimiehet ovat kuitenkin usein niin kiireisiä, että keskusteluyhteyden saaminen voi viedä aikaa ja siksi jonkun muun henkilön nimeäminen tiedotusvastuuseen voisi olla tehokkaampaa ja yhteydenpito yksinkertaisempaa. Erityisesti Hallinto-osaston kohdalla muu-

tamat vastaajat olivat kohdanneet ongelmia tiedottamisessa yhteisten toimintojen osalta. Asioita oli pitänyt yleensä lähteä selvittämään itse, eikä sekään aina riittänyt, sillä asioista vastaavia henkilöitä oli usein hankalaa tavoittaa. Tällaisten tilanteiden välttämiseksi olisi tärkeää sopia kaikkien projektien ja suunnitelmien yhteydessä myös siitä, miten tai kuka hoitaa tiedotuksen muille asianosaisille. Tämä auttaisi myös projektien myöhemmissä vaiheissa, jos tulee tarvetta esimerkiksi ilmoittaa tulevista muutoksista. Viestintä tällaisissa muutostilanteissa on usein unohtunut täysin ja työntekijät ovat vain jääneet ihmettelemään, kun mitään ei olekaan tapahtunut, vaikka olisi pitänyt. Muutoksista ilmoittaminen ajoissa on tärkeää mm. siksi, että asiat saadaan helpommin hoidettua ja luottamus eri toimijoiden kesken säilyy. Muuttuneet tilanteet myös aina aiheuttavat turhia puheita ja huhuja, joiden selvittämiseen kuluu paljon aikaa ja energiaa. Ongelmat syntyvät usein yksinkertaisesti siitä syystä, että asiasta päättävät ihmiset eivät muista ottaa riittävästi huomioon tiedottamisen merkitystä. Sen vuoksi voisi olla järkevää yrittää luoda jonkinlaisia toimintaperiaatteita myös muuhunkin sisäiseen viestintään kuin vain Tiedotusyksikön hoitamaan.

### **5.3.4 Arvio sisäisen viestinnän muutoksista viime aikoina**

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät arvioivat myös miten ja mihin suuntaan Suomen Pankin sisäinen viestintä on muuttunut viime vuosien aikana. Vähemmän aikaa Suomen Pankissa työskennelleet eivät nähneet kovinkaan suuria muutoksia, mutta yli viisi vuotta talossa työskennelleillä alkoi olla aiheesta selkeämpi näkemys. Yleisesti ottaen kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että kehitystä on tapahtunut huomattavasti.

Muutokset olleet selvästi suurempia viiden, kuuden viime vuoden aikana, jolloin otettiin käyttöön mm. organisaation intranet, Kirstu. Ensimmäisenä vastaajien mieleen nousikin yleensä nämä tekniset muutokset ja yleinen tietotekniikan lisääntyminen omassa työssä ja koko organisaation toiminnassa. Kirstun katsottiin tuoneen paljon tehokkuutta sisäiseen viestintään, sillä nykyään asiat voidaan välittää kaikille organisaation työntekijöille tarvittaessa hyvinkin nopeasti. Samoin tiedot ovat myös helposti tavoitettavissa, sillä ne voi heti julkaisemisen jälkeen lukea omalta työpisteeltä. Toisaalta pari vastaajaa pahoitteli sitä, että viestinnän teknisyydessä suullista viestintää on vähennetty ja monet tiedotteet tulevat nykyään vain kirjallisina.

”Ehkä näihin teknisiin välineisiin minusta luotetaan nykyään liiankin paljon, eikä enää ole sellaista keskustelua ja oman näkökulman luomista asioista sekä taustojen ynnä muiden läpikäyntiä tarkemmin.” (Esimies 3)

Monet asiat vaatisivat myös suullista tiedottamista, sillä pelkkä kirjallinen viestintä saattaa usein jättää asioita epäselväksi ja myös vähentää työntekijöiden välistä luontevaa kommunikointia.

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että sisäinen viestintä on parantunut erilaisten kehittämistoimien seurauksena ja esimerkiksi viestinnän avoimuus on lisääntynyt. Työntekijät mm. arvostivat sitä, että johtokunnan kokousten pöytäkirjat ovat nykyään kaikkien luettavissa. Toisaalta kritisoitiin sitä, että niissä julkaistava tieto on usein aika näennäistä. Muutenkaan viestinnän avoimuutta ei vielä pidetty riittävänä, vaikka kehitystä olikin tapahtunut paljon. Erityisesti keskusteluihin ja päätöksentekoon toivottiin lisää avoimuutta aikaisemmassa vaiheessa, eikä vasta silloin kun päätös on jo tehty ja oman mielipiteen esittäminen on turhaa.

”Kyllä se on varmaan myös aika hankalaa, kun täällä on näitä vanhoja jäykkyyksiä, mutta on myös uusia tuulia ja kyllä se näkyy.” (Asiantuntija 5)

”En tiedä onko muuttunut avoimemmaksi, mutta ainakin tiedotetaan. Ainakin jotakin, mutta onko se sitten avointa vai mitä.” (Tukityöntekijä 5)

## **5.4 Informaali viestintä Suomen Pankissa**

Tärkeänä osana tutkimusta oli selvittää Suomen Pankin formaalin sisäisen viestinnän lisäksi myös informaalin viestinnän osuutta ja merkitystä. Tämä oli tärkeää mm. kattavamman kuvan saamiseksi koko sisäisen viestinnän kentästä, mutta sen lisäksi informaali viestintä ja sen ilmenemismuodot voivat auttaa myös formaalin sisäisen viestinnän kehittämisessä, sillä usein informaalilla viestinnällä paikataan formaalin viestinnän puutteita. Informaalin viestinnän selvittäminen on jossakin määrin haastava tehtävä, joten tässäkin tutkimuksessa jouduttiin tyytymään vain suurimpien linjojen selvittämiseen työntekijöiden kokemusten ja mielipiteiden pohjalta. Sisäisen viestinnän kokonaisuuden kannalta katsottiin merkittävimmäksi selvittää, millaista informaalia viestintää Suomen Pankissa esiintyy ja kuinka paljon sekä kenen kanssa työntekijät pääasiassa viestivät informaalisti. Tämä lisäksi työntekijät arvioivat infor-

maalin viestinnän luotettavuutta sekä muistelivat sellaisia tilanteita, joissa informaali viestintä on ollut tehokkaampaa kuin formaali sisäinen viestintä.

Etukäteisoletusten mukaisesti, kaikki haastatteluun osallistuneet työntekijät sanoivat käyvänsä näitä epävirallisia keskusteluja säännöllisesti. Useimmin keskusteluja käytiin lounaalla ja omassa työyksikössä jonkun henkilön työhuoneessa. Suomen Pankin ruokalaa pidettiin hyvänä paikkana käydä keskusteluja, sillä lounaalla tilanne on yleensä aika epämuodollinen ja siellä on myös mahdollisuus tavata henkilöitä eri puolelta taloa. Aika yleisiä olivat myös epäviralliset keskustelut erilaisten kokousten jälkeen muutamien henkilöiden kesken.

”Joo, siis niitä foorumeita on aika paljon. Tyypillinen on tällainen, että kokouksen jälkeen nykäisee jotain hihasta ja sanoo mitä on mielessä, se on aika tyypillistä. Ruokalakeskustelut tietysti, siellä käydään paljon mielenkiintoisia keskusteluja.” (Asiantuntija 1)

Usein keskustelut liittyivät erilaisiin ajankohtaisiin työasioihin, mutta myös erilaisista henkilöstöasioista, kuten rekrytoinneista tai muista muutoksista puhutaan ja kuullaan usein epävirallisesti. Myös tupakkahuonetta pidettiin hyvänä paikkana, jossa voi kuunnella ja itsekin osallistua epävirallisiin keskusteluihin yli osastorajojen ja tupakkahuoneessa käyvät puolestaan yleensä viestittävät näitä juttuja eteenpäin muulle työyhteisönsä väelle.

”Kaikkein paras on melkein tuo tupakkahuone, kun puhutaan arjesta. Ihan näistä henkilöstöä koskevista asioista, kyllä niistä tulee hyvinkin paljon keskusteltua ja ihan suoraankin on puhuttu tuolla tupakkahuoneessa, että se on paras foorumi asioille.” (Tukityöntekijä 4)

Se kenen kanssa työntekijät yleensä käyvät näitä keskusteluja, puolestaan vaihteli jonkin verran. Useimmiten epävirallisia keskusteluja käytiin oman osaston väen kanssa, mutta jonkin verran myös muiden organisaation työntekijöiden kanssa. Etenkin päällikköasemassa työskentelevät sanoivat käyvänsä keskusteluja enemmän muiden työntekijöiden kanssa kuin oman osastonsa tai toimistonsa henkilökunnan. Osastorajojen ylittyminen epävirallisissa keskusteluissa ei kuitenkaan yleensä johtunut siitä, että henkilöt olisivat osuneet juttusille sattumalta tai sopivassa tilanteessa, vaan lähes kaikissa tapauksissa nämä henkilöt olivat olleet aiemmin töissä muillakin osastoilla ja sen kautta tunsivat muita työntekijöitä niin hyvin, että keskustelivat usein heidän kanssaan epävirallisesti.



”Täällä osastolla oman osaston, mutta muuten ei niin. Ne on enemmän toisen osaston väkeä sitten, kun olen ollut täällä niin kauan, niin tunnen melkein kaikki ne vanhemmat ihmiset. Uusia en kovinkaan paljon, mutta niillä on sitten omat porukkinsa.” (Tukityöntekijä 5)

Keskustelumahdollisuuksia muidenkin osastojen työntekijöiden kanssa toivottiin enemmän. Erilaiset vapaa-ajan tapahtumat tarjoavat tähän jonkin verran mahdollisuuksia, mutta myös työaikana toivottiin enemmän kommunikointia muidenkin osastojen kanssa. Hyvä keskusteluyhteys osastojen välillä voisi tehostaa myös virallista viestintää osastojen välillä.

Suurin osa haastateltavista ei pitänyt epävirallisia puheita kovin luotettavina ja toivoivat asioihin jotakin varmistusta joko virallisella tiedotteella tai ainakin esimiehen kautta. Muutama vastaaja kuitenkin oli sitä mieltä, että tällaiset huhut syntyvät harvoin ihan tyhjästä. Yleensä he halusivat tietää asiasta sen vuoksi lisää ja joskus lähtivät itsekin selvittämään asiaa, jos vain keksivät jonkun sopivan henkilön, joka voisi asiasta enemmän tietää.

”Jos ei nyt ihan poskettomalta tunnu, niin kyllä usein tulee sellainen olo, että onko tässä jotain. Silloin yleensä näiden epävirallisten kanavien kautta saa jotain tietoa. Se virallinen kanava, niin se kyllä kuitenkin koetaan aika tällä lailla isoksi kynnykseksi, ottaa jotain asioita esille virallista kanavaa myöten.” (Asiantuntija 1)

Kaikki haastatteluun osallistuneet työntekijät muistivat sellaisia tilanteita, joissa epävirallinen viestintä oli nopeampaa kuin virallinen viestintä, mutta monet työntekijät korostivat, että tilanne on parantunut huomattavasti viime vuosien aikana. Yleisimmin epävirallista tietoa liikkuu mm. henkilöstöasioihin ja organisaatiomuutoksiin liittyvissä asioissa sekä remontti- ja työtilakysymyksissä. Tässä yhteydessä työntekijöiden mainitsemat esimerkit olivat yleensä ihan todellisia asioita, jotka myöhemmin vahvistettiin virallisellakin viestinnällä. Tilanteet johtuivat yleensä siitä, että tiedotusta venytettiin siihen asti kunnes päätös oli lopullisesti allekirjoitettu.

”Jaa, tietenkin on paljonkin. Sanotaanko, että nämä Pankin remontit on sellaisia, että huhuja on enemmän kuin tietoa, kun siellä ei aina muisteta tiedottaa, mutta kyllä nekin parhaansa varmaan yrittää.” (Asiantuntija 3)

Virallisen tiedotuksen viivyttäminen oli useimmissa tapauksissa turhaa, sillä tieto oli kuitenkin lähtenyt jotain kautta liikkeelle jo käsittelyn aikana. Työntekijät kokivatkin usein, että he ovat viimeisiä joille asiasta virallisesti kerrotaan, vaikka asia koskisikin heitä. Tietysti on joidakin sellaisia asioita, joista ei voikaan tiedottaa julkisesti ennen lopullista päätöstä, kuten rekrytointiasiat, mutta näistä työntekijät keskustelevatkin vain spekuloiden asiaa.

Yleisesti ottaen työntekijät ymmärsivät hyvin näiden epävirallisten puheiden luonteen ja suhtautuivat niihin kriittisesti. Tosin monissa tilanteissa myös erityisesti toivottiin lisää epävirallista tai ainakin epävirallisempaa keskustelua, sillä katsottiin, että se voisi lisätä avoimuutta sisäisessä viestinnässä ja siten myös tehostaa monien asioiden hoitamista. Toisaalta myös epävirallisten puheiden ongelmat pitäisi ottaa vakavammin ja lisätä avointa tiedotusta asioista jo niiden käsittelyvaiheessa. Kuten monet esimerkit ovat osoittaneet, jotain kautta jutut yleensä lähtevät kuitenkin liikkeelle ja ne saattavat ehtiä aiheuttamaan paljon pahaa mieltä ja epäluuloisuutta ennen kuin niihin ehditään virallisella viestinnällä puuttumaan.

## **6 Sisäisen viestinnän ja työntekijöiden tiedontarpeiden vastaavuus**

Tulosten analyysi pohjautuu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteydessä esiteltyyn malliin, joka on koottu mukaillen Wilsonin (1996) täydennetyn tiedollisen käyttäytymisen mallia, Leckien, Pettigrewn & Sylvainin (1996) ammatillisen tiedonhankinnan mallia sekä Wilsonin (1999) tiedonhankinnan ja viestinnän yhdistävää mallia. Analyysi etenee kootun mallin mukaan, mutta yksityiskohtia täydennetään alkuperäisten mallien asetelmien pohjalta. Analyysin ensimmäinen osuus koostuu työntekijöiden tiedontarpeiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden sekä tiedonhankintakäyttäytymisen arvioinnista. Toisessa osuudessa tehdään arvio siitä kuinka Suomen Pankin sisäinen viestintä vastaa työntekijöiden tiedontarpeita ja kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat sisäiseen viestintään. Lopuksi esitetään tutkimuksessa ilmenneitä tärkeimpiä sisäisen viestinnän kehityskohteita.

### **6.1 Työntekijöiden tiedontarpeet ja tiedonhankintakäyttäytyminen**

#### **6.1.1 Tunnistetut tiedontarpeet**

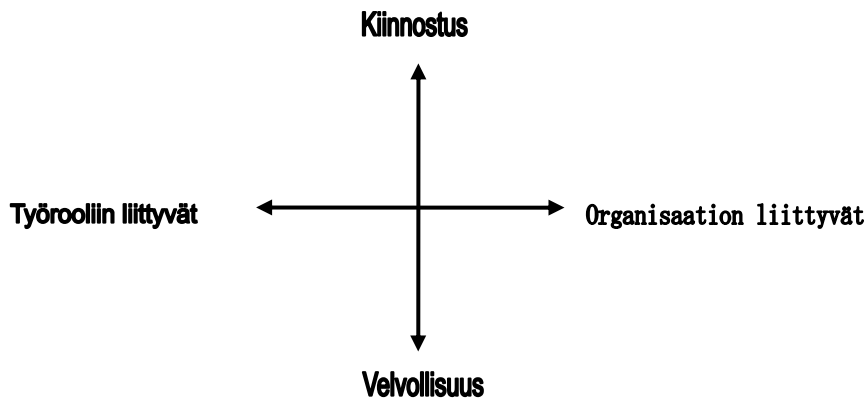
Tiedontarpeet syntyvät erilaisissa työntekijöiden erilaisissa ongelmallisiksi kokemissa tilanteissa. Leckie et al. (1996) esittää, että työntekijöiden tiedontarpeet syntyvät työntekijöiden erilaisten työroolien kautta. Tämä oletus ei kuitenkaan riitä kattamaan kaikkia organisaatioympäristössä syntyviä tiedontarpeita, vaan niitä on arvioitava myös Wilsonin (1996) määrittämien aktivoivien tekijöiden kautta.

Tässä tutkimuksessa havaitut työntekijöiden tiedontarpeet voidaan jakaa kahteen pääryhmään:

- 1) työyhteisöön ja työtehtäviin liittyvät orientoivan tiedon tarpeet, jotka nousevat omasta kiinnostuksesta tai velvollisuudesta
- 2) muutostilanteisiin liittyvät tiedontarpeet

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat tiedontarpeet voidaan määrittellä orientoivan tiedon tarpeiksi, jotka ilmenevät usein pidemmällä aikavälillä ja tiedonhankinta orientoivan tiedon tarpeisiin

on yleensä tiettyjen teema-alueiden ja kanavien seuraamista. Tämä tiedontarpeiden ryhmä on jaettu neljään osaan, jotta sen eri näkökulmat kävisivät selkeämmin esille:



Kuvio 8. Orientoivan tiedon tarpeiden nelikenttä.

Tiedontarpeiden ensimmäisen ryhmän otsikossa on tehty jako sen suhteen nousevatko tiedontarpeet omasta kiinnostuksesta vai velvollisuudentunnosta. Molempia näkökulmia ilmeni tutkimuksen aikana, tosin omasta kiinnostuksesta nousevia tiedontarpeita ilmeni huomattavasti enemmän. Kiinnostuksen ja velvollisuuden raja on joissakin tapauksissa kuitenkin häilyvä, esimerkiksi kiireestä johtuen, ja tutkimusjoukko suhteellisen pieni, joten tarkempaan määrälliseen jakoon näiden näkökulmien välillä ei ole syytä ryhtyä.

Tärkeämpi näkökulma on jako työrooliin ja organisaatioon liittyvien tiedontarpeiden välillä. Leckie et al. (1997) määrittelevät ammatillisen tiedon tarpeet useimmiten työrooleista ja työtehtävistä nouseviksi. Heidän määrittelemät erilaiset työroolit ovat: 1) palveluiden tarjoaja ja asiantuntija, 2) hallinnoija ja johtaja, 3) tutkija, 4) opettaja ja ohjaaja sekä 5) opiskelija. Yksittäisen roolin ei ole tarkoitus määrittää työntekijää liikaa, vaan työntekijällä voi olla myös useampia rooleja työtehtävistä riippuen. Leckie et al. pitävät palvelun tarjoajan ja asiantuntijan roolia kaikkein tärkeimpänä ja useimmin esiintyvänä mikä vastaa myös tämän tutkimuksen tuloksia. (Leckie & al. 1996, 181-182). Kaikilla asiantuntijaryhmään kuuluneilla haastateltavilla oli oma vastualueensa omassa toimistossa, jota he pääasiallisesti hoitivat, mutta myös esimiehet hoitivat useita asiantuntijatehtäviä, kuten kielenkääntämistä tai tilastojen suunnittelua.

”Minun päiväni täyttyy aika paljon toimeksiannoista ja niiden välittämisestä eteenpäin, mutta sitten toimin myös ruotsin kielen tarkastajana.” (Esimies 2)

Erilaisia hallinnollisia rooleja ja niistä syntyviä tiedontarpeita työntekijöillä oli myös jonkin verran. Esimiesryhmällä näitä oli oletettavasti eniten ja liittyivät useimmiten osaston ja toimiston toiminnan ja töiden suunnitteluun sekä yhteydenpitoon johtokunnan ja muiden osastojen kanssa. Esimiesten lisäksi myös osastojen sihteereillä oli jonkin verran hallinnollisia tehtäviä, jotka liittyivät esimerkiksi osaston budjettiin ja sen seurantaan.

Tutkijan rooleja haastatelluilla työntekijöillä oli varsin vähän verrattuna Suomen Pankkiin yleisesti, mikä on selitettävissä sillä, että tutkimustyötä hoitavat nykyään pääasiassa tietyt osastot, jotka eivät osallistuneet tähän tutkimukseen. Tutkimuksessa käsi ilmi, että tutkijan rooli on ollut tavallisempi aiemmin myös muilla osastoilla, mutta kasvaneiden työpaineiden myötä tutkijan rooli on vähentynyt selvästi. Jonkin verran tutkijan rooli liittyy silti vielä asiantuntija- sekä esimiesryhmän työtehtäviin etenkin Tilasto-osastolla, jos pitää kriteerinä Leckie & al. (1996) määritelmää, jossa tutkijan rooliin liittyy julkaisujen kirjoittamista ja esitelmien pitämistä.

Opettajan ja opiskelijan roolit eivät olleet kovin keskeisessä asemassa tutkimukseen osallistuneilla työntekijöillä. Koulutustehtäviä haastatelluilla työntekijöillä oli erittäin harvoin, mutta koko Suomen Pankkia ajatellen, tulos saattaa olla hieman vääristynyt, sillä esimerkiksi Kansantalouselosaston ekonomistien työhön kuuluu myös koulutustehtäviä. Opiskelijan roolia kukaan työntekijä ei erityisemmin maininnut työtehtävien yhteydessä, mutta Suomen Pankin koulutustarjonta on sen verran laajaa, että näitä rooleja työntekijöillä aika ajoin esiintyy. Toisin jotkut työntekijät mainitsivat, että myös tällaisesta itsensä kouluttamisesta on joutunut viime aikoina tinkimään ajanpuutteen vuoksi ja myös koulutusmahdollisuuksia on karsittu.

Vaikka työroolit synnyttävät tiedontarpeita ja ohjaavat tiedonhankintaa, tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää selvittää myös sellaiset orientoivan tiedon tarpeet, jotka syntyvät työntekijöille sen vuoksi, että he työskentelevät juuri kyseisessä organisaatiossa työtehtävistä riippumatta. Tällaisia tutkimuksessa havaittuja tiedontarpeita olivat mm. erilaiset talousasioihin liittyvät tiedontarpeet, jotka johtuivat pääasiassa organisaation toimialasta sekä työntekijöiden koulutustaustasta. Talousasioista olivat kiinnostuneita kaikki ekonomistitaustaiset työntekijät sekä asiantuntija- että esimiesryhmässä, mutta myös muissa työtehtävissä, kuten kielipalveluissa työskentelevät työntekijät, jotka kokivat talousasioiden seuraamisen tärkeäksi työtehtäviensä suorittamisen kannalta.

”Se koskee niin paljon minun työtänikin, että mitä markkinoilla tapahtuu ja minä ymmärrän asiat sitten kun ne on mun edessä.” (Esimies 2)

Toinen tutkimuksessa esiin noussut tiedontarpeita herättänyt aihe oli Suomen Pankin käsittely erilaisissa ulkopuolisissa medioissa. Tämä aihe kiinnosti työntekijöitä kaikissa ryhmissä ja molemmilla osastoilla työtehtävistä tai koulutustaustasta riippumatta.

”Seuraan aktiivisesti myös lehtikatsauksia ja muuta mediaa, jotta tiedän mitä Suomen Pankista yleensä kirjoitetaan.” (Tukityöntekijä 4)

Myös Suomen Pankin järjestämän vapaa-ajan toiminnan seuraaminen voidaan laskea tähän ryhmään, sillä se kiinnosti työntekijöitä työtehtävistä riippumatta. Vapaa-ajan toiminnan seuraaminen ei ollut niin aktiivista kuin Suomen Pankkia koskevan kirjoittelun seuranta, mutta aktiivisuuteen vaikuttivat yleensä työntekijän omat vapaa-ajan tottumukset eivätkä työyhteisöön tai työtehtäviin liittyvät tekijät.

Kuten tämän luvun alussa mainittiin myös Wilson (1996) on esittänyt tärkeitä näkökohtia siihen millaiset asiat vaikuttavat tiedontarpeiden syntymiseen ja tiedonhankintakäyttäytymiseen. Tärkeimpänä tiedontarpeiden synnyttäjänä Wilson pitää stressinhallinnan ajatusta, jossa stressin tunne herättää ja motivoi yksilöä selvittämään stressaavalta tuntuvaa tilannetta niin, että stressin tunne vähenee tai saadaan kokonaan hallintaan. Wilsonin käsite liittyy läheisesti myös sense-making –ajatukseen, jossa yksilön tiedonhankintaa motivoi ympäristön merkityksellistämisen tarve, jota voi tapahtua pitkällä aikavälillä tai yksittäisistä tilanteista johtuen. Wilson korostaa stressinhallintaa erityisenä tiedontarpeita herättävänä tekijänä, joka ilmenee tietyissä tilanteissa, sillä hänen mielestään on myös olemassa tilanteita, jolloin yksilö ei välttämättä halua merkityksellistää ympäristöään vaan tyytyä olemassa olevaan tilaan. (Wilson 1996, 41).

Tässä tutkimuksessa stressinhallinnan ajatukseen liittyy erityisesti tiedontarpeiden toinen havaittu ryhmä, joka on määritelty muutostilanteista johtuviksi tiedontarpeiksi. Luvussa 3.3.2 muutostilanteisiin liittyviä tiedontarpeita ja niiden ominaisuuksia pohdittiin yksityiskohtaisemmin, mutta tärkeintä muutostilanteen suuruudesta tai laajuudesta riippumatta niissä on yksilön kokemus epävarmuudesta ja tarve saada asiaan jonkinlaista selvyyttä. Tärkeimpiä muutosti-

lanteisiin liittyviä tiedontarpeita, joita Suomen Pankin työntekijät mainitsivat, olivat erilaiset organisaatiomuutoksiin ja ulkoistamiseen liittyvät tiedontarpeet.

”Joo, onhan nämä muutokset aina sellaisia, nytkin meillä on päällikkö eläkeiässä, että mitä sen jälkeen. Me eletään tämä vuosi varmaan tällaisessa hyvin ihmeellisessä tilanteessa.”

(Tukityöntekijä 1)

Toinen useita kommentteja saanut tilanne oli Suomen Pankin remontteihin ja niistä johtuviin työtilojen muutoksiin liittyvä epävarmuus työntekijöiden keskuudessa. Aihe nousi useissa haastatteluissa esiin lähinnä ajankohtaisuutensa vuoksi, mutta myös siitä syystä, että tiedonhankinta aiheesta oli suhteellisen hankalaa.

Tutkimusta tehdessä ei ole nähty tarpeelliseksi arvioida sitä olivatko työntekijöiden mainitsemat muutostilanteisiin liittyvät tiedontarpeet aiheellisia, sillä työntekijän henkilökohtaisella tasolla ne ovat tärkeitä. Tärkeämpää tutkimuksen kannalta oli kuinka työntekijät ovat lähteneet hankkimaan tietoa näissä ongelmallisiksi katsomissaan tilanteissa ja kuinka sisäinen viestintä on palvellut tiedonhankintaa.

### **6.1.2 Tiedonhankintaan vaikuttavat tekijät**

Työntekijöiden tiedonhankintaan vaikuttavia tekijöitä ja esteitä, joita tutkimuksessa ilmeni, käytiin tarkemmin läpi jo luvun 5 yhteydessä, joten tässä alaluvussa keskitytään arvioimaan havaittuja tiedonhankintaan vaikuttavia tekijöitä pääasiassa Wilsonin (1996) ja jonkin verran myös Leckien & al. (1996) ajatusten pohjalta.

Yleisin työntekijöiden tiedonhankintaan vaikuttanut tekijä vaikutti haastattelujen perusteella olevan liian hidaskäyttö tai myöhässä tuleva tiedotus työntekijöille tärkeissä asioissa, kuten muutostilanteissa. Yleensä ongelmana oli sisäisen viestinnän viivästyttäminen siihen asti, kunnes asia oli lopullisesti vahvistettu ja dokumentit allekirjoitettu. Tämä käytäntö aiheutti paljon epäluuloja työntekijöiden keskuudessa ja myös nostatti paljon huhupuheita virallisen tiedon puutteesta. Wilsonin (1996) mukaan tämä ilmiö voitaisiin katsoa tiedonlähteisiin liittyväksi muutujaksi, joihin katsotaan kuuluvaksi mm. tiedonlähteiden saatavuuteen ja käytettävyyteen liittyvät tekijät.

Toinen tiedonlähteisiin liittyvä muuttuja on sisäisen viestinnän eri kanavien käytön hankaluus työntekijän kannalta. Tähän voivat vaikuttaa mm. tietyn kanavan vaikea tavoitettavuus, jos ei jokaisella työntekijällä ole käytettävissä omaa tietokonetta tai kokemattomuus tiettyjen lähteiden käytössä. Kumpakaan näitä ongelmaa ei haastatteluissa juurikaan esiintynyt, mutta koko Suomen Pankin tasolla löytyy työntekijöitä, joille kokemattomuus tietokoneen käytössä voi aiheuttaa ongelmia tiedonhankinnassa sisäisen viestinnän kautta. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat kaikki suhteellisen kokeneita tietokoneen käyttäjiä ja he kokivat ongelmana enemmänkin sen, että esimerkiksi suullisen viestinnän käyttö on vähentynyt tietotekniikan myötä.

Hieman samaan aiheeseen liittyy myös keskustelu- ja osallistumismahdollisuuksien puute, jonka voi Wilsonin (1996) mukaan määritellä sosiaalisista rooleista ja työyhteisöstä riippuvaksi muuttujaksi. Työntekijät kokivat, että Suomen Pankin perinteet yhteisessä ja avoimessa keskustelussa ovat aika jäykät, eikä keskusteluilmapiiri ole vielääkään kovin avoin, vaan asiat päätetään yleensä pienemmässä ryhmässä ja vasta sen jälkeen asiasta tiedotetaan muille. Osasto- ja toimistotasolla tällä osa-alueella on kuitenkin kehitystä tapahtunut viime vuosien aikana paljon, mihin työntekijät olivat tyytyväisiä.

Tiedonhankintaan vaikuttavina ympäristötekijöinä Wilson (1996) mainitsee mm. maantieteellisen sijainnin, ajankäytölliset esteet sekä kulttuuriset esteet. Ajankäytölliset esteet nousivat joissakin tapauksissa merkittäviksi myös sisäisen viestinnän tiedonhankinnan kannalta. Etenkin orientoivan tiedon hankinta talousasioista ja Suomen Pankin tapahtumista jäi joidenkin työntekijöiden mielestä liian vähälle kiireisimpinä työkausina. Erityisesti esimiehet kokivat aikapulana usein syyksi siihen, etteivät he ehtineet seurata sisäistä viestintää aina riittävän monipuolisesti, vaan tyytyivät lähinnä sähköpostinsa lukemiseen. Maantieteellisestä sijainnista johtuvia tekijöitä ei tässä tutkimuksessa erityisemmin ilmennyt, sillä kaikki haastateltavat työskentelivät pääkonttorissa Helsingissä. Haastattelut haarakonttoreissa olisivat voineet tuoda tähän kohtaan vaihtelevampia tuloksia.



### 6.1.3 Työntekijöiden tiedonhankintakäyttäytyminen

Työntekijöiden tiedonhankintakäyttäytymistä arvioitiin tässä tutkimuksessa Wilsonin täydennetyt tiedollisen käyttäytymisen mallin (1996) mukaan, jossa tiedonhankintakäyttäytyminen on jaettu neljään ryhmään: 1) passiiviseen tarkkailuun, 2) passiiviseen hakuun, 3) aktiiviseen hakuun ja 4) jatkuvaan seurantaan. Ryhmät on määritelty erilaisten tutkimuksissa ilmenneiden tiedonhankintatilanteiden ja -tapojen kautta, sillä työntekijän kannalta tiedonhankintakäyttäytyminen voi vaihdella paljonkin tilanteesta riippuen.

Passiivinen tarkkailu käsittää Wilsonin (1996) mukaan yleisten asioiden seurannan eri medioiden kautta, jolloin yksilö hankkii passiivisesti tietoa asiaan erityisemmin paneutumatta. Tällaista tiedonhankintakäyttäytymistä oli havaittavissa etenkin lehtikatsausten lukemisen yhteydessä. Osalle työntekijöistä ne ovat tärkeitä ja he pyrkivät lukemaan ne päivittäin, mutta monille lehtikatsaukset tulivat vanhasta tottumuksesta ja niiden lukeminen oli lähinnä otsikkojen selailua.

Passiivista tarkkailua merkittävämmässä asemassa vaikutti olevan passiivinen haku, jossa Wilsonin (1996) mukaan yksilö ei erityisesti etsi mitään tietoa, mutta saattaa sattumalta löytää jotain itselleen tärkeää. Tähän tiedonhankintakäyttäytymisen ryhmään voidaan laskea kuuluvan suurin osa niistä tiedonhankintatilanteista, joita työntekijöillä syntyi orientoivan tiedon tarpeista. Passiivista tarkkailua tapahtui lähinnä oman kiinnostuksen vuoksi, mutta jonkin verran myös velvollisuudesta. Monille työntekijöille oli kehittynyt selkeä rutiini kuinka he päivittäin selasivat sisäistä viestintää. Rutiiniensa avulla he halusivat pysyä mukana organisaation tapahtumissa ja tavoittivat myös kaikki itselleen tärkeimmät uutiset ja tapahtumat.

”Monta kertaa päivässä kurkkaan mitä Kirstussa tai Pikapankossa on. Ne on ne vakiot, joita tulee katsottua.” (Asiantuntija 5)

”Kirstun käyn tosiaan vähintään kerran päivässä katsomassa, Pikapankko saattaa jäädä joksikin päiväksi väliinkin, mutta kyllä sillä lailla säännöllisesti katson. Sitten tulee tuo lehdistötiedotekin, se tulee kyllä mulle, mutta joka päivä en sitä ehdi vilkuilla, ehkä pari kolme kertaa viikossa, mutta en ole viitsinyt sitä tiputtaa poiskaan.” (Tukityöntekijä 4)

Aktiivinen haku on tunnetuin ja yleisimpänä pidetty tiedonhankintakäyttötavan tapa, jossa yksilö suunnitelmallisesti etsii jotain tarvitsemaansa tietoa. Sisäisen viestinnän avulla tapahtuvaa tiedonhankintaa tarkastellessa aktiivinen haku ei kuitenkaan nouse niin merkittävään asemaan kuin yleensä on totuttu, vaan arviolta ehkä samaan asemaan ja useuteen kuin passiivinen haku. Aktiivinen haku oli tutkimuksen perusteella yleensä työtehtäviin liittyvää tiedonhankintaa, esimerkiksi intranetin kautta tai jos tieto ei löytynyt sieltä, niin useimmat kääntyivät muiden työntekijöiden puoleen. Myös jotkut sisäisen viestinnän kautta ensin passiivisesti vastaanotetut tiedot herättivät lisätiedontarpeen, jota työntekijä lähti selvittämään luotettaviksi ja nopeiksi katsomiensa tiedonlähteiden kautta. Aktiiviseen hakuun kuuluu myös muutostilanteisiin liittyvä tiedonhankinta, jolloin työntekijä pyrkii saamaan jonkinlaista selvyyttä epävarmaksi kokemaansa tilanteeseen. Muutostilanteisiin liittyvissä tiedonhankintatilanteissa työntekijät lähtivät yleensä ensimmäisenä selvittämään asiaa muiden työntekijöiden tai esimiestensä kautta.

Jatkuva haku eroaa Wilsonin (1996) mukaan aktiivisesta hausta siinä mielessä, että tiedonhankintatilanne jatkuu, vaikka tarvittava tieto olisikin löytynyt. Jatkuvan haun avulla pyritään mm. saamaan lisätietoja kiinnostavaksi osoittautuneesta asiasta. Tässä tutkimuksessa jatkuvan haun tilanteita ei juurikaan ilmennyt, sillä esimerkiksi muutostilanteisiin liittyvissä tiedonhauissa tiedontarve useimmiten jatkui, mutta tällöin se johtui yleensä siitä, että mistään ei löytynyt relevanttia ja luotettavaa tietoa. Jonkin verran työntekijät sanoivat silloin tällöin selailevansa intranetiä ja etsivänsä mielenkiintoisia ja tarpeellisia materiaaleja esimerkiksi muiden osastojen sivuilta. Tällaisen muiden osastojen toiminnan seuraamisen ja materiaalien selailun voisi katsoa kuuluvaksi tähän jatkuvan haun kategoriaan, vaikka suurin osa työntekijöistä sanoikin, ettei heillä ole aikaa säännöllisesti seurata muiden osastojen intranetsivuja.

”Viikottain käyn ainakin jonkin osaston sivulla, tyypillisesti niin kuin organisaatiokaavion kautta. Usein on sitten vasta tullut huomattua, miten paljon tärkeää asiaa niissäkin joskus on.”  
(Asiantuntija 5)

## **6.2 Sisäisen viestinnän vastaavuus työntekijöiden tiedontarpeisiin**

Sisäisen viestinnän onnistumista on tässä tutkimuksessa arvioitu ensisijaisesti tutkimuksessa havaittujen työntekijöiden tiedontarpeiden täyttymisen kannalta. Edellisessä pääluvussa (5.3)

Suomen Pankin formaalia sisäistä viestintää arvioitiin Åbergin organisaatioviestinnän mallin pohjalta, joten tässä luvussa keskitytään arviointiin tutkimuksen pääongelman kannalta.

Tutkimuksessa havaitut työntekijöiden tiedontarpeet jaettiin kahteen ryhmään 1) orientoivan tiedon tarpeisiin ja 2) muutostilanteessa syntyviin tiedontarpeisiin, joihin myös sisäisen viestinnän analyysi perustuu. Näiden lisäksi työntekijöiden haastattelujen pohjalta on tehty arvio työntekijöiden tyytyväisyydestä Suomen Pankin sisäiseen viestintään.

Työntekijöiden tiedontarpeiden ensimmäinen ryhmä koostui erilaisista orientoivan tiedon tarpeista, joita työntekijöille syntyy joko kiinnostuksesta tai velvollisuudesta oman työroolin tai työyhteisön kautta. Ensimmäiseen kohtaan kuuluvat tiedontarpeet olivat kaikkein yleisimpiä ja ilmenivät yleensä kiinnostuksena seurata erilaisia Suomen Pankkiin ja talouselämään liittyviä asioita. Tiedontarve tällä alueella on yleensä jatkuvaa, mutta sen tyydyttämiseksi ei useinkaan erityisesti ponnistella, vaan tiedonlähteenä toimivat rutiineiksi muodostuneet kanavat, kuten lehtikatsaukset, muut mediat sekä kollegat. Näitä tiedontarvetilanteita Suomen Pankin sisäinen viestintä palvelee erittäin hyvin tarjoamalla paljon erilaista koottua tietoa tärkeimmistä työntekijöitä kiinnostavista aiheista. Myös työntekijät olivat tyytyväisiä saamansa tiedon ajankohtaisuuteen ja luotettavuuteen.

Muutostilanteisiin liittyvät tiedontarpeet olivat lähes yhtä yleisiä, kuin ensimmäisen kohdan orientoivan tiedon tarpeet, mutta tiedonhankinta näissä tilanteissa oli huomattavasti ongelmallisempaa. Nämä tiedontarpeet eivät useinkaan olleet jatkuvia, mutta ilmenivät yleensä sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijät olivat saaneet kuulla mahdollisista muutoksista joko epävirallista tai virallista kautta. Tiedontarve voi ilmetä, vaikka muutoksesta ei olisikaan vielä mitään varmuutta, jolloin asiaan toivottaisiin yleensä jonkinlaista vahvistusta. Aktiivisissa tai odotettavissa olevissa muutostilanteissa tiedontarpeet liittyvät useimmiten siihen, kuinka muutos vaikuttaa omaan ja läheisten työtovereiden työhön ja minkälaisella aikataululla. Kummassakin tilanteessa työntekijät olivat kohdanneet useita ongelmia sisäisen viestinnän osalta ja näihin asioihin toivottiin selkeää parannusta.

Yleisimpinä syinä sisäisen viestinnän hitauteen ja puutteisiin vaikutti olevan jo aiemminkin mainittu asioiden pitkä valmistelutyö ennen niiden julkistamista työntekijöille virallisesti, johon työntekijät toivoivat muutosta ainakin sellaisissa tilanteissa, joita ei voi luokitella erityisen arkaluontoisiksi. Tilanne on kuitenkin parantunut vuonna 1995 tehdystä Suomen Pankin

sisäisen tiedonkulun selvityksestä, jolloin työntekijät ehtivät usein lukea organisaationsa asioista nopeammin lehdistä kuin kuulla siitä organisaation sisäisen viestinnän kautta. (Jäppinen 1995). Tämän tutkimuksen aikoihin sitä tapahtui enää satunnaisesti.

Muutostilanteisiin liittyvien tiedonhankinnan ja viestinnän ongelma vaikutti ajoittain olevan myös selkeän viestintästrategian puute. Tiedotusyksikössä työnjako ja vastualueet ovat selkeät, mutta osastotasolla ja etenkin osastojen välisissä yhteisissä projekteissa viestintä ei aina toiminut työntekijöiden toivomalla tavalla. Esimiehet olivat tosin huomattavasti tyytyväisempiä sisäiseen viestintään ja tiedon saantiinsa kuin muut työntekijät. Osa esimiehistäkin kuitenkin koki, että selkeämmät koko organisaation kattavat toimintaperiaatteet sisäisen viestinnän suhteen eri tasoilla ja erilaisissa tilanteissa selkeyttäisivät myös heidän toimintaansa linkkinä sekä osaston suuntaan että osaston asioista muulle organisaatiolle. Sisäisen viestinnän strategia tai toimintaperiaatteet voisivat helpottaa ja selkeyttää myös työntekijöiden viestintää esimiesten ja muun organisaation suuntaan, sillä monet työntekijät kokivat tämän hetkisen viestinnän alhaalta ylöspäin suhteellisen jäykäksi. Osasto- ja toimistotasolla viestintä vaikutti kuitenkin toimivan hyvin molemminsuuntaisesti.

Käytetyin formaalin sisäisen viestinnän kanavista vaikutti olevan intranet eli Kirstu ja se vaikutti palvelevan työntekijöiden tiedontarpeita ja tiedonhankintaa suhteellisen hyvin. Joiltakin osin toivottiin pääsivuilla selkeämpää rakennetta ja jakoa eri sivujen sisältöjen kesken. Osastojen omia intranetsivuja ei hyödynnetä vielä riittävästi koko organisaation tasolla, vaikka monien osastojen sivuilla olisi tärkeitä materiaaleja ja dokumentteja myös muiden työntekijöiden käyttöön. Vain Henkilöstöosaston sivuja myös muut työntekijät selasivat suhteellisen usein, mikä johtui sivujen selkeästä rakenteesta sekä vinkistä uutissivulla, kun sivuille oli lisätty tärkeää materiaalia. Samanlaisilla ratkaisuilla myös muiden osastojen sivujen materiaalit voisivat olla helpommin löydettävissä, kun joku muu työntekijä niitä tarvitsee.

Suomen Pankin työntekijät ovat omaksuneet uudet viestintävälineet varsin hyvin, sillä jo vuoden 1995 selvityksessä sähköpostia pidettiin parhaimpana sisäisen viestinnän tiedonlähteenä. Tällöin intranet ei vielä ollut käytössä. Intranetin tulosta huolimatta sähköpostia käytettiin paljon, mutta sen merkitystä koko organisaation viestinnässä on pyritty selvästi vähentämään ja siirtämään koko organisaatiotason viestintä pääasiassa Kirstuun. Sähköposti on silti vielä tärkeässä asemassa osastotason sisäisessä viestinnässä ja työtehtävien hoitamisessa. Vuodesta 1995 suullisen viestinnän yleisyys ja merkitys on vähentynyt huomattavasti, mitä monet työn-

tekijät pitivät huonona kehityksenä. Tärkeät tiedotteet julkaistaan usein vain kirjallisina Kirsussa tai sähköpostitse eikä asiaan palata enää, sillä oletetaan, että kaikki ovat vastaanottaneet ja ymmärtäneet asian. Työntekijät toivoivat kuitenkin kirjallisten tiedotusten ohessa myös suullisen keskustelun mahdollisuutta, jolloin olisi esimerkiksi helpompi kysyä epäselviksi jääneitä asioita.

Epävirallinen viestintä ei sinällään ole mikään sisäisen virallisviestinnän ongelma, vaan sitä tarvitaan jokaisessa organisaatiossa mm. tärkeän hiljaisen tiedon välittämisessä ja myös työntekijöiden sosiaalistamisessa omaan työyhteisöönsä. Epävirallista viestintää tarvitaan, mutta se voi muuttua myös ongelmalliseksi, jos se ryhtyy liikaa korvaamaan virallista viestintää ja muuttuu liikaa juoruiluksi niistä asioista, joista virallisesti ei kerrota ajoissa. Suomen Pankin kokoisessa organisaatiossa huhupuheiden leviämistä on vaikea välttää, mutta tilanne on vielä kohtuullisen hyvä. Tietyissä aiheissa epävirallinen puhe on kuitenkin selvästi nopeampaa kuin virallinen viestintä, mistä haittana voi olla mm. puheissa liian suuriksi tai virheellisiksi muokautuneet asiat. Epäviralliset puheet saattavat herättää paljon epäluuloa työntekijöissä, jos niiden tueksi ei saada mitään tietoa virallista kautta.

## **7 Johtopäätökset**

Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää kuinka organisaation sisäinen viestintä vastaa työntekijöidensä tiedontarpeisiin. Tätä tutkittiin selvittämällä sellaisia työntekijöiden tiedontarpeita, joihin he pääasiassa etsivät tietoa sisäisen viestinnän avulla. Tutkittiin myös kuinka sisäinen formaali viestintä on järjestetty Suomen Pankissa ja millaista informaalia viestintää organisaation sisällä tapahtuu.

Vastaavia tutkimuksia ei ole juurikaan tehty minkä vuoksi tutkimuksen viitekehys koottiin useammasta mallista, jotka liittyivät ammatillisen tiedon hankintaan ja organisaation sisäiseen viestintään. Tärkeimpänä mallina toimi Tom D. Wilsonin (1996) täydennetty tiedollisen käyttäytymisen malli, jonka lisäksi tutkimuksen kannalta tärkeimpiä näkökulmia lisättiin mukaan Leckien, Pettigrewn & Sylvainin (1996) ammatillisen tiedonhankinnan mallin, Wilsonin (1999) tiedonhankinnan ja viestinnän yhdistävän mallin sekä Åbergin (2000) organisaatioviestinnän mallin pohjalta.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Suomen Pankin Tiedotusyksikön työntekijöitä sekä tutustumalla sisäisen viestinnän toteutukseen Suomen Pankissa. Työntekijöiden tiedontarpeita ja sisäisen viestinnän hyödyntämistä tiedonhankintaan selvitettiin haastattelemalla yhteensä 14 työntekijää kahdelta eri osastolta.

Tutkimuksen perusteella työntekijöiden tiedontarpeet jaettiin kahteen eri pääryhmään, 1) orientoivan tiedon tarpeisiin ja 2) muutostilanteista syntyviin tiedontarpeisiin. Orientoivan tiedon tarpeet syntyvät yleensä työntekijän omasta kiinnostuksesta tai velvollisuudesta työrooliin ja työyhteisöön liittyen ja muutostilanteisiin liittyvät tiedontarpeet oletetusta tai odotetusta muutostilanteesta johtuvasta epävarmuudesta tulevaisuuden suhteen. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Suomen Pankin sisäinen viestintä palvelee varsin hyvin työntekijöiden orientoivan tiedon tarpeita ja hankintaa tarjoamalla laajasti ajankohtaista tietoa käyttäen monipuolisia viestintävaihtoehtoja, kuten intranetiä ja paperimuotoisia julkaisuja. Muutostilanteisiin liittyvissä tiedontarpeissa Suomen Pankin sisäinen viestintä ei kaikilta osin ole toiminut työntekijöitä tyydyttävällä tavalla. Usein viestintä muutostilanteissa ja oletetuissa muutostilanteissa oli liian hidasta eikä toiminut molemminsuuntaisesti palvellen työntekijöiden aktiivista tiedonhankintaa. Hitauden syynä oli useimmiten Suomen Pankin toimintapolitiikka, jossa asioista haluttiin tiedottaa organisaation jäsenille vasta virallisen päätöksen jälkeen, mikä usein kesti varsin kauan. Myös viestintä totutuista viestintätavoista ja -tahoista poikkeavissa tilanteissa, esimerkiksi osastojen välillä, oli ajoittain ongelmallista.

Tiedonhankintaan vaikuttavia muuttujia arvioitiin Wilsonin (1996) mallin pohjalta vain niiltä osin, kun haastateltavat itse ottivat aiheita esiin. Ilmenneitä tiedonhankintaan vaikuttavia muuttujia olivat yleensä tiedonlähteisiin liittyvät tekijät, kuten virallisten tiedotusten viivyttäminen lopulliseen päätökseen asti sekä erilaisten viestintätapojen ja -kanavien käytettävyyden. Ympäristöllisistä tekijöistä esiin nousi useimmiten ajankäytölliset esteet ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvänä tekijöinä tutkimuksessa ilmeni jossain määrin jäykkä viestintäkulttuuri, joka ei työntekijöiden mielestä ollut riittävän avoin ja keskustelevalta.

Työntekijöiden tiedonhankintakäyttäytymistä tarkasteltiin Wilsonin (1996) nelijaon mukaan, joista jokaista tiedonhankinnan tapaa ilmeni ainakin ajoittain. Yleisin päivittäinen tiedonhankintakäyttäytymisen muoto oli passiivinen haku, jossa työntekijät päivittäin seurasivat itselleen merkittävimmiksi havaittuja viestintäkanavia, joista he ajoittain löysivät itselleen tärkeitä

aiheita. Lähes yhtä yleistä oli aktiivinen haku, jossa työntekijät hakivat aktiivisesti tietoa kohtaamaansa tiedontarpeeseen. Yleensä aktiivinen haku liittyi työtehtävissä syntyneisiin tiedontarvetilanteisiin, mutta ajoittain myös muutostilanteisiin.

Formaali sisäinen viestintä on toteutettu Suomen Pankissa monipuolisesti elektronisia, paperisia sekä suullisia kanavia tarpeen mukaan käyttäen. Intranet on noussut muutaman olemassaolovuotensa aikana työntekijöiden kannalta merkittävimmäksi sisäisen viestinnän tiedonlähteeksi, mutta myös sähköpostia ja suullista viestintää käytettiin paljon, etenkin osastotason viestinnässä. Sisäisen viestinnän sisällöt vastasivat hyvin työntekijöiden päivittäisiä tiedontarpeita, ongelmia aiheutui yleensä poikkeuksellisissa viestintätilanteissa. Sisäisen viestinnän kehitystyö on pyritty tekemään pääosin työntekijöiden eikä tietotekniikan ehdoilla. Jonkin verran työntekijät tosin murehtivat suullisen viestinnän vähentymistä intranetin myötä.

Informaali viestintä on Suomen Pankissa hyvin aktiivista etenkin osastojen ja toimistojen sisällä, mutta jonkin verran myös yli osastorajojen, jonka on mahdollistanut mm. henkilökunnan yhteinen ruokala. Informaalilla viestinnällä on tärkeä rooli erilaisten asioiden valmistelutyössä sekä ajankohtaisten aiheiden ymmärtämisessä. Informaalin viestinnän tutkimisen kautta voidaan kuitenkin todeta myös formaalin viestinnän ongelmakohtia. Suomen Pankin ongelmana on ollut liian hidas virallinen tiedotus erilaisissa käsittelyn alla olevissa asioissa. Virallista tiedotusta on viivytetty lopulliseen päätökseen asti, jolloin tieto on usein lähtenyt aikaisemmin epävirallisia kanavia pitkin liikkeelle. Kaikki tutkimukseen osallistuneet työntekijät muistivat tilanteita, joissa epävirallinen viestintä oli ollut virallista viestintä nopeampaa ja välillä nämä huhupuheet olivat myös vääristyneet matkan varrella. Työntekijät suhtautuivat näihin huhuihin yleensä epäilevästi, mutta toivoivat kuitenkin, että saisivat jotakin virallista tietoa asiasta, jotta tilanne ei jäisi epäselväksi.

Suoraa vertailuaineistoa ei tämän tyyppiseen tutkimukseen ole juurikaan olemassa, sillä useimmat aiheeseen liittyvät aiemmat tutkimukset ja tutkielmat ovat käsitelleet sisäistä viestintää järjestelmäkeskeisesti arvioiden eri kanavien käyttöä ja puutteita eri kanavien kautta tapahtuvassa viestinnässä tai jonkin viestinnän erityisalueen, kuten muutos- tai kriisiviestinnän onnistumisen kannalta. Tämä tutkimus on puolestaan keskittynyt arvioimaan sisäistä viestintää nimenomaan työntekijöiden tiedontarpeiden täyttymisen kannalta. Tässä tutkimuksessa selvitettyjen työntekijöiden tiedontarpeiden ja aiempien Suomen Pankissa tehtyjen selvitysten, kuten ilmapiiritutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Suomen Pankin sisäinen viestintä

on kehittynyt viime vuosien aikana ja myös havaitut ongelmakohdat on otettu aiempaa avoimemmin esille ja niihin on pyritty puuttumaan.

Tutkimuksessa käytetty haastattelujoukko oli suhteellisen pieni, mutta se oli valittu edustavasti kattamaan sekä Suomen Pankin päätoimintoja eli kansantaloustieteen seurantaa ja tutkimusta että tukitoimintoja, joita Suomen Pankin organisaatioon kuuluu vielä verrattain paljon muihin organisaatioihin verrattuna. Työntekijät valittiin tarkoituksella eri organisaatiosoilta ja myös työuran pituuteen Suomen Pankissa saatiin varsin paljon vaihtelua. Tuloksia ei kuitenkaan voi yleistää pienen haastattelujoukon vuoksi, mutta tarkoituksena oli luoda suuntaa-antavaa kuvaa työntekijöiden tiedontarpeista ja tyytyväisyydestä sisäisen viestinnän suhteen sekä saada työntekijöiltä ideoita sisäisen viestinnän kehittämiseen. Lisäksi tavoitteena oli laajentaa kvantitatiivisten tutkimusten näkökulmaa selvittämällä tarkemmin syitä siihen miksi jotakin viestintämuotoa käytetään mieluummin kuin toista.

Työntekijät suhtautuivat haastattelutilanteisiin suhteellisen vapautuneesti ja kertoivat varsin yksityiskohtaisia tilanteita ja mielipiteitä sisäisen viestinnän käytöstään ja tyytyväisyydestä sen tilaan. Kuitenkin on otettava huomioon, että osa työntekijöistä voi kokea sisäisen viestinnän ja etenkin sen ongelmakohtien pohtimisen arkaluontoisena. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että tutkimuksessa on saatu selville ainakin tärkeimmät näkökulmat, sillä samat teemat toistuivat useissa vastauksissa ja myös haastattelumateriaali purettiin ja analysoitiin tarkasti tulosten luotettavuuden takaamiseksi.

Tutkimuksen tärkeimpänä antina voidaan pitää sisäiseen viestintään liittyvien tiedontarpeiden selvittämistä ja jäsentämistä. Tämä tuo uuden näkökulman informaatiotutkimuksessa paljon tutkittuun ammatillisen tiedon tarpeiden tutkimukseen. Viestinnän tutkimuksen kannalta tutkimus selvittää aiempaa konkreettisemmin työntekijöiden merkityksen sisäisen viestinnän toteuttamisessa ja kehittämisessä arvioimalla sisäistä viestintää työntekijöiden kokemien tiedontarpeiden ja tiedonhankintakäyttäytymisen kautta. Kohdeorganisaation kannalta tutkimus tarjoaa erityyppistä tietoa työntekijöiden sisäisen viestinnän käytöstä ja tyytyväisyydestä siihen kuin aiemmat Suomen Pankissa tehdyt kvantitatiiviset selvitykset ja on sen vuoksi tärkeä lisänäkökulma sisäisen viestinnän kehittämiseen, esimerkiksi koko organisaation kattavan ilmapiiiritutkimuksen pohjalta. Vastaavanlainen tutkimus on myös mahdollista toteuttaa myöhemmin tämän tutkimuksen pohjalta, jolloin voidaan arvioida sisäisen viestinnän kehittymistä työntekijöiden näkökulmasta.



Vaikka tämä tutkimus onkin yhteen organisaatioon keskittynyt tapaustutkimus, tutkimuksessa käytetty tiedonhankintakäyttäytymistä ja viestintää yhdistelevä viitekehys tarjoaa mahdollisuuden testata sitä myös jossakin muussa organisaatiossa tai työyhteisössä. Tällaisen jatkotutkimuksen perusteella olisi mielenkiintoista tarkastella kuinka tutkimusasetelma ja tulokset ovat verrattavissa muihin organisaatioihin.

# LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1999) Laadullinen tutkimus. 3. uud. painos. Tampere: Vastapaino
- Asiantuntijan tiedontarve ja tiedonhankinta (1991). Toimittanut Heikki Laitinen et al. Espoo: Teknillinen korkeakoulu
- Aula, P. (1999) Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-kirjat
- Case, D. O. (2002) Looking for information. A survey of research on information seeking, needs and behavior. Amsterdam: Academic Press
- Dervin, B. & Nilan, M. (1986) Information Needs and Uses. Teoksessa Annual Review of Information Science and Technology. Vol. 21. Ed by Martha Williams. White Plains: Knowledge Industry Publications Inc, s. 3–33.
- Eloranta, K. T. (1977) Johdatus organisaatiosuunnitteluun. Helsinki: Gaudeamus.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Sajavaara, P. & Remes, P. (2001) Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Helsinki: Tammi
- Juholin, E. (1999) Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Jäppinen, M. (1995) Selvitys Suomen Pankin sisäisen tiedonkulun toiminnasta. Raportti Suomen Pankin Tiedotusyksikölle. (Julkaisematon)
- Leckie, G. J. & Pettigrew, K.E. (1997) A general model of the information seeking of professionals: role theory through the back door? Teoksessa Information Needs, Seeking and Use in Different Contexts, 14-16 August 1996, Tampere, Finland. Ed. by Pertti Vakkari, Reijo Savolainen & Brenda Dervin. London Taylor Graham. s. 99-110
- Leckie, G., Pettigrew, K. & Sylvain, C. (1996) Modeling the information seeking of professionals: a general model derived from researchers on engineers, health care professionals and lawyers. Library Quarterly, 66(2), s. 161-193
- Lehtinen, E. & Palonen, T. (1998) Asiantuntijatiedon formaali ja informaali perusta. Teoksessa Arkipäivän oppiminen. Toim Pekka Sallila & Tapio Vaherva. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu. s. 90-107

- Liebenau, J. & Backhouse, J. (1990) Understanding information; An introduction. London: Macmillan
- Lintilä, L. (2002) Organisaation sisäisen tietoverkon hyödyntäminen tiedonhankintaan ja viestintään : yksilöllisten ja organisaatiolähtöisten tekijöiden vaikutusten tarkastelua. Acta Universitatis Tamperensis 846. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Saatavilla myös www-muodossa: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5247-X.pdf>
- Monge, P.R. & Contractor, N.S. (2001) Emergence of communication networks. Teoksessa The new handbook of organizational communication. Ed by Fredric Jablin & Linda Putnam. Thousand Oaks: Sage, s. 440-502
- Savolainen, R. (1999) Tiedontarpeet ja tiedonhankinta. Teoksessa Ilkka Mäkinen (toim.) Tiedon tie. Johdatus informaatiotutkimukseen. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu, s. 73-109
- Schein, E.H. (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös
- Shannon, C.E. & Weaver, W. (1963) The mathematical theory of communication. Urbana: University of Illinois Press
- Suomen Pankin ja Rahoitustarkastuksen ilmapiiritutkimus (2003). Corporate Image Oy (Julkaisematon)
- Suomen Pankin kotisivu [viitattu 23.9.2003] Saatavilla www-muodossa URL: <http://www.bof.fi/>
- Suomen Pankin vuosikertomus 2002. Vammala
- Tukiainen, T. (1999) Yhteisöviestinnän agendamalli. Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta, väitöskirja. Helsinki: Yleisradio
- Uusitalo, H. (2001) Tiede, tutkimus ja tutkielma. Helsinki: WSOY
- Wiio, O.A (1994) Johdatus viestintään. 6. uud. p. Espoo: Weilin + Göös
- Wiio, O.A (1992) Viestinnän tutkimussuuntia. Viestintätutkimuksen seuran julkaisusarja n:o 12. Helsinki: Yliopistopaino
- Wilson, T.D. (1981). On User Studies and Information Needs. Journal of Documentation 37(1), s. 3 –15
- Wilson, T. D. (1996) Information behaviour: an inter-disciplinary perspective Teoksessa Information Needs, Seeking and Use in Different Contexts, 14-16 August 1996, Tampere, Finland. Ed by Pertti Vakkari, Reijo Savolainen & Brenda Dervin. London Taylor Graham. s. 39-50
- Wilson, T.D. (1997) Information behaviour: an inter-disciplinary perspective. Information Processing and Management, 33 (4), s. 551-572

Wilson, T.D. (1999) Models in information behaviour research. *Journal of Documentation* 55(3), s. 249-270

Wilson, T.D. (2000) Human information behavior. *Informing Science*, vol. 3(2), s. 49-55. Saatavana www-muodossa, URL: <http://inform.nu/Articles/Vol3/v3n2p49-56.pdf>

Wilson, T. D. & Walsh, C. (1996) Information behaviour: an inter-disciplinary perspective. A report to the British Library Research & Innovation Centre on a review of the literature. *British Library Research and Innovation Report 10*. Julkaistu osoitteessa: <http://www.shef.ac.uk/~is/publications/infbehav/> [viitattu 23.9.2003]

WSOY Iso tietosanakirja (1997), 9. osa. Helsinki: WSOY

Åberg, L. (1989) *Viestintä – tuloksen tekijä*. Helsinki: Samerka

Åberg, L. (1997) *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä

Åberg, L. (2000) *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä

# LIITTEET

## Teemahaastattelun runko

### Taustatiedot

Kuinka pitkään olette työskennelleet Suomen Pankissa?  
Työnimekkeenne ja millaisia työtehtäviä päivittäiseen työhönne kuuluu?  
Työskentely-yksikkönne koko ja rakenne (työskentelettekö joidenkin henkilöiden kanssa enemmän kuin toisten) ?  
Ovatko työtehtävänne pääasiassa itsenäisiä vai teettekö paljon yhteistyötä muiden kanssa?  
Ovatko työtehtävänne muuttuneet viime aikoina, miten?

### Tiedontarpeet ja tiedonhankinta

Minkä tyyppisiä tietoja käytätte työtehtävienne hoidossa, mistä saatte/hankitte nämä tiedot?  
Minkälaisia uusia tiedontarpeita kohtaatte työssänne ja kuinka usein (esim. uusia työtehtäviä tai silloin tällöin tapahtuvaa tietojen etsintä esim. asiakkaille)?  
Löydättekö tiedon näihin mielestäsi helposti ja millä tavoin yleensä?  
Oletteko kokenut viime aikoina ongelmatilanteita, joihin ette meinanneet löytää heti vastausta?  
Löysittekö haluamanne tiedon lopulta ja millä tavoin vai jäikö ongelma vaivaamaan?  
Millaisista työtehtävien ulkopuolisista asioista olette kiinnostuneet (työn jatkuvuus, vapaa-ajan toiminta, Suomen Pankin toiminta, muut talon sisäiset tapahtumat/muutokset ym.)?  
Mistä asioista haluaisitte saada enemmän tietoa?  
Oletteko ollut tyytyväinen saamaanne tietoon vai oletteko kokeneet jääneenne joskus ilman haluttua tietoa tai kuulleet asiasta liian myöhään?

### Tiedontarpeet ja sisäinen viestintä

Käytättekö päivästäne paljon aikaa erilaisten sisäisen viestinnän kanavien seuraamiseen?  
Mitä näistä kanavista seuraatte ja kuinka aktiivisesti, minkä tiedon/viestin saitte viimeksi näiden kanavien kautta/ minkä jätitte lukematta?

- Intranetin uutiset eli ns. lööppi
- Pikapankko
- Johtokunnan kokousten pöytäkirjat
- Muita intranetin tiedotussivuja (tk-osasto, hallinto-osaston sivut)
- Sähköposti
- Henkilöstölehti Pankko
- Lehtikatsaukset
- Ilmoitustaulu
- Erilaiset palaverit
- Muut kanavat, mitkä?

Miksi ette seuraa jotakin mainituista kanavista?  
Mikä kanavista kiinnostaa sisällöllisesti eniten?  
Minkä koette hyödyllisimmäksi omalta kannaltanne, minkä vähiten hyödylliseksi?

Mitä on helpoin käyttää, entä hankalin?

Mikä kanavista sopii mielestänne parhaiten päivittäiseen ja nopeaan tiedotukseen, entä mistä tai miten etsisitte mieluiten vanhempia asioita?

Löydätkö intranetistä helposti tärkeiksi kokemanne asiat, onko intranetissä joitakin kehittämistarpeita?

Oletteko kokenut tilanteita, että ette ole saanut tietoa sisäisistä asioista ajoissa?

Joudutteko joskus etsimään tai kysymään lisäinformaatiota joihinkin asioihin, kun niistä ei ole saanut riittävästi tietoa virallista kautta?

Mitä mieltä olette yleisesti Suomen Pankin sisäisestä tiedottamisesta, mitä asioita pitäisi kehittää?

Osallistutteko itse keskusteluun tai tiedottamiseen työhönne kuuluvista asioista jollakin kanavalla / miksi juuri sillä / mikä on mielestänne helpoin käyttää?

Miten viestintä osastollanne yleensä ottaen toimii (suullisesti, sähköpostitse, kirjallisesti), kuinka aktiivista se yleensä on?

Onko osastollanne säännöllisiä palavereja, millaisia aiheita niissä yleensä käsitellään?

Onko viestintä erilaista oman yksikkönne (kuin osastonne) sisällä?

Kuka yleensä tiedottaa tärkeistä asioista osastollanne ja yksikössänne?

Onko viestintä osastollanne ja yksikössänne mielestänne riittävän avointa, toimiiko viestintä myös alaisilta esimiehille hyvin?

Oletteko mielestänne riittävän tietoinen osastoanne ja yksikköänne koskevista asioista?

### **Informaali viestintä**

Seuraatteko tai käyttekö itse keskusteluja ns. virallisen viestinnän ulkopuolella, minkälaisia nämä tilanteet ovat olleet ja mitä asioita näissä tilanteissa on käsitelty,

Keitä henkilöitä osallistui keskusteluun (oman osaston henkilökuntaa vai muita)?

Oletteko joskus kuullut huhuja ennen virallista tiedotusta asiasta, millaisissa asioissa?

Oletteko joutunut odottamaan virallista tiedotusta asiasta ja missä tilanteessa?

Miten olette kokeneet nämä huhut, ovatko ne tuntuneet luotettavilta vai oletteko halunnut vielä lisää tietoa asiasta (virallista tai epävirallista kautta)?

Onko viestintäilmapiiri muuttunut mielestänne viime aikoina, miten (esim. avoimemmaksi, enemmän tietoa jakavaksi, helpommaksi seurata)?